

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ
КАФЕДРА РЕКЛАМЫ**



0089.01.01

Савельева А.В.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
для специальности «Государственное и муниципальное
управление»**

2-е издание



УДК 331.108
ББК 65.050.2
С12

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом
Института социальных и гуманитарных знаний

Рецензенты:

Е.Н. Ибрагимова – к.психол.н., зав. кафедрой психологии Института социальных и гуманитарных знаний;

Е.А. Карасик – к.э.н., замдекана экономического факультета КГУ.

Савельева А.В.

С12 Управление карьерой: Учебное пособие для специальности «Государственное и муниципальное управление» / Савельева А.В. – 2-е изд. – Казань: Изд-во «Юниверсум», 2010. – 92 с.
ISBN 978-5-9991-0151-8

Учебное пособие «Управление карьерой» составлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Дисциплина входит в федеральный компонент общепрофессиональных дисциплин и является обязательной для изучения.

УДК 331.108
ББК 65.050.2

© Савельева А.В., 2010
© Институт социальных и гуманитарных знаний, 2010
© Оформление. Издательство «Юниверсум», 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	6
Примерная программа дисциплины.....	7
Рабочая программа.....	8
Краткий курс лекций.....	10
Планы семинарских и практических занятий.....	46
Самостоятельная работа студентов.....	60
Контроль знаний студентов.....	71
Литература.....	86
Глоссарий.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность применения конкретной модели мотивации и управления персоналом, развитие новых форм организации их труда, планирование социальной карьеры, оценка деятельности, подбор и расстановка кадров во многом зависят и будут зависеть от специалистов кадровой службы предприятия, которые на протяжении длительного времени выполняли функции статистов в приеме и увольнении работников, отработывая свой должностной оклад и необходимое рабочее время, выполняя заявки структурных подразделений.

В настоящее время такой стиль работы кадровых служб предприятий оказался неприемлемым и потребовал совершенно новых форм работы с персоналом, включая подбор и расстановку кадров самих таких служб. В условиях развития рыночных отношений, наличии явной, скрытой и потенциальной безработицы, где на рынке труда сказывается значительный удельный вес выпускников вузов и колледжей, нужны принципиально новые подходы к формированию этих служб, пересмотру их функциональных обязанностей и новых методов управления, созданию своего рода инфраструктуры взаимодействия среди руководителей всех уровней управления, планирование социальной карьеры, которые будут способствовать закреплению высококвалифицированных специалистов.

Работа с персоналом призвана способствовать получению максимальной отдачи от работников компании. Для этого для каждого направления работы с персоналом (отбор, обучение, оценка, стимулирование труда и др.) необходимо установить четкие цели, регламент (зафиксированные в соответствующих положениях или инструкциях), регулярно отслеживать, в какой мере удается достичь то, что намечено.

Целями и задачами курса является приобретение студентами знаний и навыков управления карьерой в условиях рыночной экономики, овладение способностью применять на практике полученные знания.

Задачами изучаемой дисциплины являются:

- овладение навыками планирования и развития деловой карьеры;
- определение основных направлений кадровой политики предприятия;
- ознакомление с современными методами управления карьерой и способами их эффективной оценки;
- овладение профессионально необходимыми для руководителя знаниями, умениями и навыками в области делового общения;
- овладение приемами повышения мотивации персонала в трудовой деятельности и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

Курс «Управление карьерой» занимает важное место в общей системе профильной подготовки выпускника. Обучение дисциплине «Управление карьерой» опирается на знание курсов ряда общеэкономических и специальных дисциплин, таких как «Управление персоналом», «Менеджмент», «Маркетинг», «Психология и педагогика» и др.

Студент должен знать:

- основные принципы планирования и управления карьерой персонала;
- основные принципы формирования кадровой политики организации, факторы, влияющие на кадровую политику;
- схему оценки потребности в персонале, основные методы определения численности персонала;
- виды адаптации новых сотрудников на предприятии, способы регулирования скорости и успешности адаптации сотрудников;
- формы и методы профессионального развития персонала;
- технологию работы с резервом на руководящие должности;
- основные виды оценки трудовой деятельности персонала;
- этапы подготовки и проведения аттестации персонала;
- психологические методы формирования благоприятного микроклимата в организации.
- основные причины и типы конфликтов, методы разрешения конфликтов и управления конфликтными ситуациями.

Студент должен уметь:

- составлять личный план карьерного роста;
- владеть техникой планирования личного времени;
- составлять план карьерного роста сотрудников организации;
- проводить отбор персонала организации;
- определять этапы карьеры и фазы развития профессионализма.

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Объем часов по формам обучения			
	Очная форма		Заочная форма	
	Специалист	Бакалавр	Специалист	Бакалавр
№№ семестров	7	6	7	6
Всего часов	80	80	80	80
Лекции	24	24	14	14
Практические и семинарские занятия	16	16	–	–
Самостоятельная работа	40	40	66	66
Итоговая аттестация	Зачет	Зачет	Зачет	Зачет

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ»

Понятие и виды карьеры персонала. Стадии карьеры персонала. Система управления деловой карьерой в организации. Организационное управление карьерой. Планирование последовательности. Резерв персонала. Планирование карьеры. Развитие карьеры.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Тема 1. Понятие и виды карьеры персонала

Карьера. Путь карьеры. Траектория движения человека в рамках профессии. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера. Вертикальная карьера. Горизонтальная карьера. Центристическая карьера.

Деловая карьера. Десантная карьера. Карьера-молния. Нормальная карьера. Медленная карьера. Скоростная карьера. Целевая (линейная) карьера. Монотонная (стабильная) карьера. Спиральная карьера. Мимолетная (кратковременная) карьера. Стабилизационная (платообразная) карьера. Затухающая (снижающаяся) карьера. Цели карьеры. Межорганизационная карьера. Потенциальная карьера. Реальная карьера.

Типология личностей Дж. Голланда. Типология Е.А. Климова. Ситуации выбора профессии. Этапы деловой карьеры.

Тема 2. Стадии карьеры персонала

Этапы деловой карьеры. Предварительный этап. Этап становления. Этап продвижения. Этап завершения. Пенсионный этап.

Фазы развития профессионала. Оптант (фаза оптации). Адепт (фаза адепта). Адаптант (фаза адаптации). Интернал (фаза интернала). Мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Авторитет (фаза авторитета). Наставник (фаза наставничества).

Тема 3. Система управления деловой карьерой в организации

Характер оценок потребности в персонале. Расчет потребности в персонале. Текущая потребность в персонале. Дополнительная потребность в кадрах. Долговременная потребность в специалистах. Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу.

Источники привлечения кандидатов. Внутренние источники. Методы набора персонала из внутреннего источника. Внутренний конкурс. Совмещение профессий. Ротация. Внешние источники. Центры занятости. Агентства по найму (кадровые агентства). Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами.

Альтернативы найму. Затраты на привлечение персонала. Оценка качества найма. Временный наем персонала. Проблемы и этапы оценки персонала.

Тема 4. Организационное управление карьерой

Методы оценки. Центры оценки персонала. Тесты на профпригодность. Общие тесты способностей. Биографические тесты и изучение биографии. Личностные тесты. Интервью. Рекомендации. Нетрадиционные методы. Полиграф (детектор лжи). Алкогольный и наркотический тесты.

Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке. Выбор. Подбор. Отбор. Адаптация персонала. Четыре этапа процесса

адаптации (условно). Обязанности непосредственного руководителя и менеджера по персоналу. Фазы служебного пути руководителя по Паркинсону.

Тема 5. Планирование последовательности. Резерв персонала

Кадровый резерв. Гражданская зрелость. Отношение к труду. Уровень знаний. Организаторские способности. Способность к руководству системой управления. Способность поддерживать передовое. Морально-этические черты характера.

Тема 6. Планирование карьеры

Планирование карьеры. Мероприятия по планированию карьеры. Первичная ориентация и выбор профессии. Выбор организации и должности. Ориентация в организации. Оценка перспектив и проектирование роста. Реализация роста.

Оценка при приеме на работу. Определение на рабочее место. Оценка труда и потенциала сотрудников. Отбор в резерв. Дополнительная подготовка. Программы работы с резервом. Продвижение. Новый цикл планирования. Модели трудовой карьеры. «Трамплин». «Лестница». «Змея».

Тема 7. Развитие карьеры

Свойствами образа будущей карьеры. Управленческий путь. Три основных типа карьер. Длина должностного ряда. Уровни управленческой иерархии. Длительность как характеристика образа будущего управленческого пути. Интенсивность. Саморазвитие. Одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера.

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Понятие и виды карьеры персонала

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Путь карьеры – последовательность должностей, по которым организация продвигает своего сотрудника.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Внутриорганизационная карьера – деловая карьера работника, проходящего в одной организации все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Внутриорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. Деловая карьера отражает род занятий: карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера и т.д.

Десантная карьера – деловая карьера, для которой характерно преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры.

Карьера-молния – карьера, характеризующаяся чрезвычайно коротким временем достижения видного положения в обществе.

Нормальная карьера – деловая карьера, для которой характерно постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с его постоянно развивающимся профессиональным опытом.

Медленная карьера – деловая карьера, для которой характерно продолжительное пребывание на одной должности. Считается, что при медленной карьере пребывание на одной должности в 1,5-2 раза дольше, чем при нормальной карьере.

Скоростная карьера – деловая карьера, для которой характерно стремительное, но последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры.

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

1) Целевая (линейная) карьера. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

2) Монотонная (стабильная) карьера. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения.

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

4) Мимолетная (кратковременная) карьера. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности.

5) Стабилизационная (платообразная) карьера. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время – более восьми лет.

6) Затухающая (снижающаяся) карьера. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации. Чаще всего такое происходит в силу действия причин личного характера – злоупотребление алкоголем, болезнь и пр. В силу реальных причин работник начинает не соответствовать требованиям занимаемых должностей и постепенно опускается до более низкого уровня.

В качестве *целей карьеры* часто называют следующие:

– получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

– заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;

- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Межорганизационная карьера – деловая карьера работника, проходящего в разных организациях все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Межорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Неспециализированная карьера – деловая карьера работника, принципиально изменяющего свои служебные функции в процессе трудовой деятельности.

В Японии считается, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании.

Потенциальная карьера – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей.

Реальная карьера – карьера, которую человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда.

Таблица 1

Типология личностей Дж. Голланда

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.



Рис. 1.1. Типология личностей Дж. Голланда.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьере выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П – «человек – природа», если главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

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

Тип Ч – «человек – человек», если главный, ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

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

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

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии (см. табл. 2 ниже).

Ситуации выбора профессии

Традиция	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.
Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события.
Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.
Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности).

Тема 2. Стадии карьеры персонала

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры см. в табл. 3.

Этапы деловой карьеры

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

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

– *оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

– *адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

– *адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» к производственной работе;

– *интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

– *мастер* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

– *авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

– *наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Тема 3. Система управления деловой карьерой в организации

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат требуют запланированные мероприятия.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть как минимум возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Расчет потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

Текущая потребность в персонале

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где $Ч$ – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;
 $ДП$ – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где $ОП$ – объем производства;
 $В$ – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

– рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

– рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

– ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

– обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

– руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах $ДП$ – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

– развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = A_{пл} - A_б,$$

где $A_{пл}$ и $A_б$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

– частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} * K_{в},$$

где $K_{в}$ – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2-4% от общей численности в год);

– возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности...);

– вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Долговременная потребность в специалистах. Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя A (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_p * K_n,$$

где $Ч_p$ – среднесписочная численность работающих;

K_n – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

- кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма...;
- образ организации – насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата.

Таблица 4

Задачи менеджера по персоналу при различных действиях кандидата на должность

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p>Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места.</p>	<p>Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.</p>
<p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т.д.)</p>	<p>Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влияния различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</p>

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой по:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отраслям промышленности, – типам компаний, – предложенным функциям, – другим основаниям. <p>Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д.</p>	<p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.</p> <p>Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация, – на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т.д.</p>
<p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур.</p>	<p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры.</p>
<p>Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием – это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.</p>	

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

Таблица 5

Действия менеджеров

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решения о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
Решение о методах набора	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
Набор претендентов из колледжей	Иногда набор выпускников колледжей	Набор служащих из колледжей
Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

Источники привлечения кандидатов

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т.д.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при перераспределении персонала;
- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

– повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

– смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К **внешним источникам** подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через *средства массовой информации*. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Таблица 6

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Пример возможности самореализации внутри организации, воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала	Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»
Внешние	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди – новые идеи и приемы работы	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих

Альтернативы найму

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Затраты на привлечение персонала

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Оценка качества найма

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_r + O_p) : Ч,$$

где K_n – качество набранных работников, %;

P_k – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

P_r – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете.

Временный найм персонала

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, – добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая, в свою очередь, сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

Проблемы и этапы оценки персонала

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

– процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

– проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

– по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

– слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

– не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, профессиональное испытание.

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов.

Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Тема 4. Организационное управление карьерой

Методы оценки

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. Тесты на профпригодность. Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию

профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. Нетрадиционные методы.

11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД;

22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Таблица 7

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70-80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50-60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

Метод (ступень) отбора

1. Предварительная отборочная беседа
2. Заполнение бланка заявления
3. Беседа по найму
4. Тесты по найму
5. Проверка рекомендаций и послужного списка
6. Медицинский осмотр
7. Принятие решения

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1-3 используются практически во всех случаях, а ступени 4-6 не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16-18 чел./ч., в Японии – до 48 чел./ч.

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

Выборы – наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущества выборного метода – его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата, или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

Подбор – решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия, помимо анализа документов и характеристик, проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

Преимущества метода подбора – индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки – относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т.д. Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования.

Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

Отбор – это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора – всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки – длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

Адаптация персонала

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как

технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Таблица 8

**Обязанности непосредственного руководителя
и менеджера по персоналу**

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Обычно **программа ориентации** включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;

– направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;

– содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

– правила пользования телефоном внутри предприятия;

– правила использования различных режимов рабочего времени;

– правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

– нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

– оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

– страхование, учет стажа работы;

– пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

– поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;

– возможности обучения на работе;

– наличие столовой, буфетов;

– другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

– места оказания первой медицинской помощи;

– меры предосторожности;

– предупреждение о возможных опасностях на производстве;

– правила противопожарной безопасности;

– правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

– сроки и условия найма;

– назначения, перемещения, продвижения;

– испытательный срок;

– руководство работой;

– информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

– права и обязанности работника;

– права непосредственного руководителя;

– организации рабочих;

– постановления профсоюзов и политика компании;

– руководство и оценка исполнения работы;

– дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

– коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

– организация питания;

– наличие служебных входов;

– условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

– стоимость рабочей силы;

- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена **специальная программа**, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные

знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 года работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

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

- G – пора готовности; G – возраст начала руководящей деятельности;
- B – пора благоразумия; $B = G + 3$;
- V – пора выдвижения; $V = B + 7$;
- O – пора ответственности; $O = V + 5$;
- A – пора авторитета; $A = O + 3$;
- D – пора достижений; $D = A + 7$;
- N – пора наград; $N = D + 9$;
- W – пора важности; $W = N + 6$;
- M – пора мудрости; $M = W + 3$;
- T – пора тупика; $T = M + 7 = G + 50$.

Тема 5. Планирование последовательности. Резерв персонала

В компании должен проходить постоянный процесс отбора сотрудников в Кадровый резерв на руководящие должности. Кадровый резерв на руководящие должности – это группа перспективных работников, которые по своим потенциальным возможностям могут рассматриваться в качестве кандидатов на руководящие должности, сформированная в установленном порядке для целенаправленной профессиональной подготовки, развития личностных качеств и последующего выдвижения на руководящие должности.

Предложить свою кандидатуру в Кадровый резерв может как сам сотрудник, так и его руководитель. Кандидат проходит несколько этапов оценки, после чего принимается решение о зачислении его в кадровый резерв. Сотрудник, зачисленный в Кадровый резерв, развивает необходимые компетенции согласно составленному Индивидуальному плану развития. После прохождения необходимой профессиональной подготовки сотрудник проходит аттестацию на руководящую должность.

При образовании вакансии на руководящую должность в первую очередь рассматриваются позиции Списка кадрового резерва, и только в случае объективных причин – внешние соискатели.

Таким образом, институт Кадрового резерва позволяет любому сотруднику, имеющему управленческий потенциал, заявить о себе и развить все необходимые навыки. При этом он может быть уверен, что компания заинтересована в его продвижении, так как стремится к повышению профессионального уровня своих специалистов и приветствует внутрикорпоративный рост управленцев.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Гражданская зрелость. К ней относятся:

- способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
- умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:

- чувство личной ответственности за порученное дело;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- трудолюбие;
- личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
- уровень эстетики работы.

3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как:

- наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
- знание объективных основ управления производством;
- знание передовых методов руководства;
- знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

4. Организаторские способности. К ним относятся:

- умение организовать систему управления и свой труд;
- умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
- владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;
- умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:

- умение своевременно принимать решения;
- способность обеспечить контроль их исполнения;
- умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
- способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
- уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

- умение увидеть новое;
 - распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
 - умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
 - инициативность;
 - смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;
- мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;
- настойчивость, общительность, обаяние;
- скромность;
- простота.

А также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида.

Тема 6. Планирование карьеры

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер) (см. табл. 9 ниже).

Условия карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди объективных условий карьеры:

- высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

– показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

– показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая карьерограмма. Это документ, составляемый на 5-10 лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой – обязательства последнего создавать для этого все необходимое (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

После приема на работу нового сотрудника должно осуществляться его обучение основам планирования карьеры. Этот процесс имеет две цели:

- 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
- 2) предоставить им инструменты для управления собственной карьерой.

После этого следующий этап – разработка плана развития карьеры. Здесь надо определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. будущие должности. А затем сопоставить свои возможности с теми требованиями, чтобы определить реалистичность достижения данного карьерного плана.

Модели трудовой карьеры:

- «Трамплин» (рис. 6.1);
- «Лестница» (рис. 6.2);
- «Змея» (см. рис. 6.3 ниже).



Рис. 6.1. Модель трудовой карьеры «Трамплин».

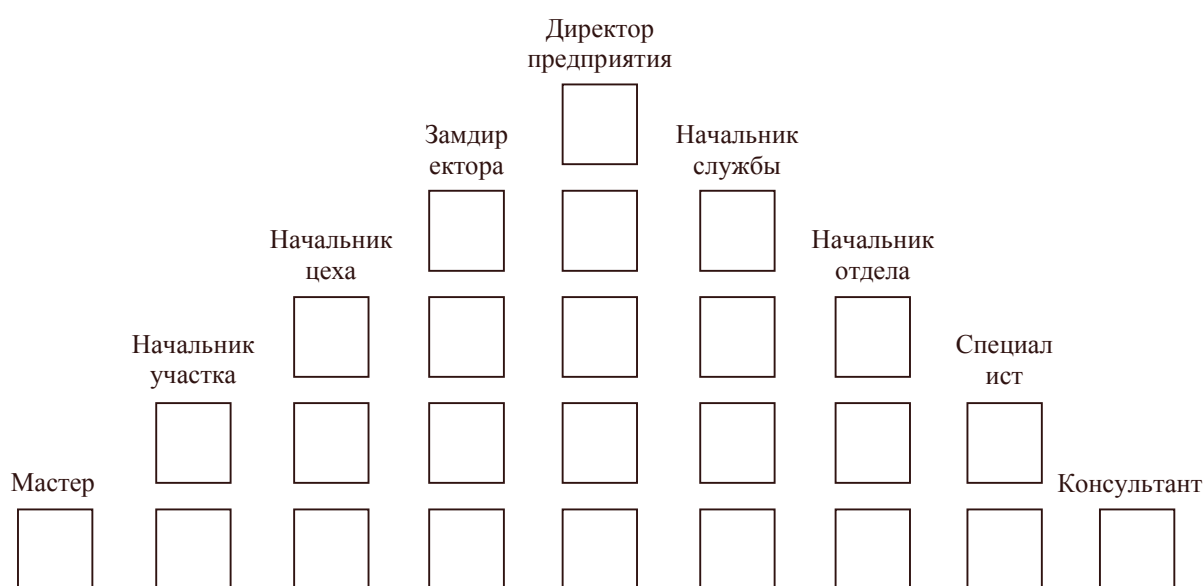


Рис. 6.2. Модель трудовой карьеры «Лестница».

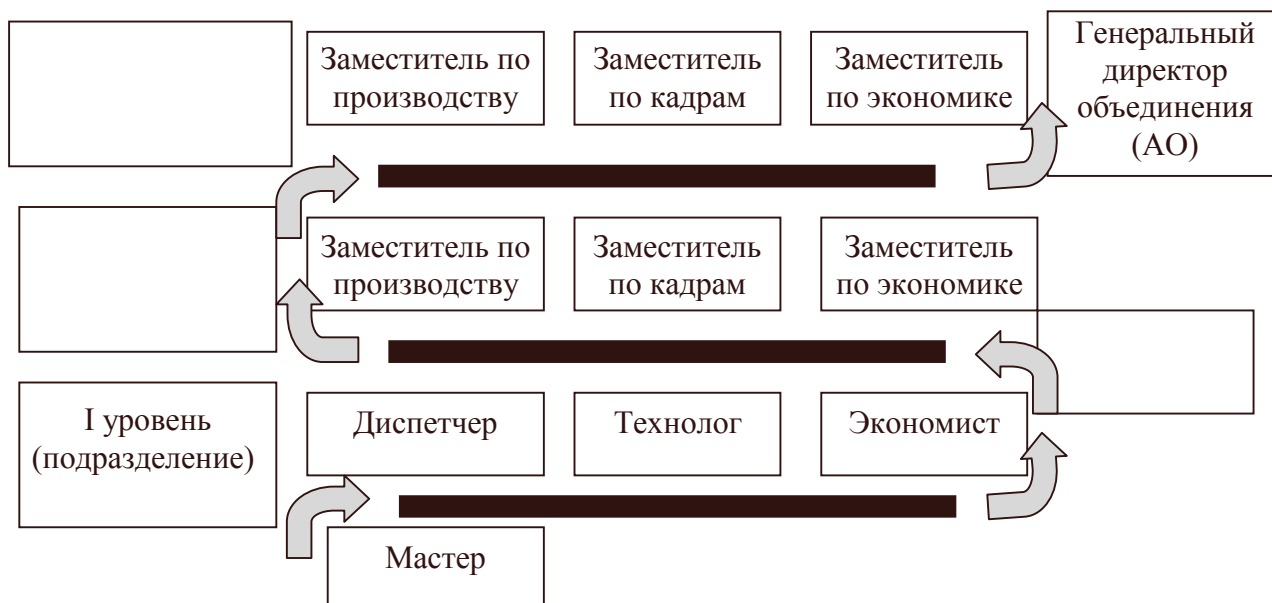


Рис. 6.3. Модель трудовой карьеры «Змея».

Тема 7. Развитие карьеры

Современный мир, постоянно и быстро изменяющийся, предъявляет особые требования к такой науке, как психология, которая должна не только измерять и оценивать, но и прогнозировать, проектировать, формировать. По мнению многих исследователей, в условиях третьей волны развития корпораций психологи вынуждены заниматься планированием изменений личности, профилактикой личностного регресса. Среди проблем психологии управленческой карьеры особое место занимают исследования образа будущего управленческого пути, способствующие совершенствованию планирования карьеры, профессиональному росту управленческого персонала.

Потребностно-мотивационная сфера, являясь фундаментом жизненных целей личности, обуславливает «концепцию собственного будущего» человека. Жизненные цели определяют намеченные уровни достижений, которые применительно к руководителю могут рассматриваться в двух планах: как продвижение по уровням иерархии системы управления (расширение влияния) и как личностное управленческое развитие. В представлении о собственном управленческом пути руководителя такого противопоставления не существует, в нем занимаемому в будущем должностному уровню всегда полностью соответствует достигнутый уровень личностного развития. В этом смысле «концепция собственного управленческого будущего» руководителя не противоречива, она включает образ карьеры и средства ее построения, а не цели личностного развития. В образе собственного будущего управленческого пути отражается не только потребностно-мотивационная сфера, но и системное окружение, в том числе социально-экономические отношения. В управленческой деятельности в зависимости от уровня реальных достижений и изменений системного окружения концепция будущего может быть скорректирована или полностью изменена.

Анализ научной литературы показывает, что особенностям образа будущего управленческого пути, его регулирующей функции не уделяется достаточного внимания, исследователи не учитывают ту роль, которую этот образ играет в процессе принятия карьерных решений. Неоднократно предлагались модели принятия карьерных решений о должностном росте (например, модель В. Йохманна), которые должны были способствовать прогнозам в этой сфере. В основе этих моделей лежат зависимости между возрастом, стажем, удовлетворенностью работой, климатом в коллективе, отношением к непосредственному руководителю, объективной перспективой должностного роста и вероятностью того или иного карьерного решения. Ограничения этих моделей, снижающие их прогностическую ценность, обусловлены отсутствием научных представлений о регулирующей функции образа будущего управленческого пути.

Зарубежные психологи выделяют три основных типа карьер: линейные, эволюционные, структурные. В современной России достаточно широко представлены такие типы карьер, как суперавантюрный, авантюрный, последовательно-кризисный и др. На начальном этапе исследования образа будущего управленческого пути оправдано ограничение его объекта руководителями, работающими в тех отраслях производства, для которых в современных условиях характерен линейный тип карьер (с достаточно большим количеством должностных уровней).

Образ будущего управленческого пути является вторичным образом и обладает определенными характеристиками; основными являются пространственно-временные. Длина должностного ряда, т.е. количество планируемых ступеней (должностей), уровней иерархии системы управления, относится к пространственным характеристикам. Временные характеристики образа карьеры определяются возрастными границами планирования.

Последовательность как характеристика образа будущего определяется наличием в пределах пространства образа всех уровней управленческой иерархии, отсутствием повторений или пропусков. Эмпирическим показателем нарушения последовательности является отношение количества пропущенных или повторяющихся уровней к длине планируемого должностного ряда.

Длительность как характеристика образа будущего управленческого пути выражена временем предполагаемого пребывания на отдельных должностных уровнях.

Уровневые характеристики планируемой карьеры – это качественное содержание должностного ряда. Проводя аналогию, их можно сравнить с модальными характеристиками сенсорно-перцептивных образов.

Интенсивность – количество перемещений в единицу времени, скорость продвижения.

Дополнительными свойствами образа будущей карьеры являются:

1. Разнообразие – предполагаемые изменения сферы деятельности, системного окружения.

2. Точность – соответствие образа реально существующей иерархии системы управления. Показателем точности является наличие или отсутствие

ошибок, различного рода искажений. Эмпирический показатель – отношение количества ошибок (искажений) к длине должностного ряда.

3. Константность – устойчивость, сохранность образа под воздействием отдельных факторов, в том числе времени. Константность образа может быть охарактеризована различиями между временем готовности к вступлению в новую должность (уровень иерархии системы управления) и ожидаемым (субъективно вероятным) временем назначения и описывается индексом константности: где T – возраст готовности к повышению в должности, M – субъективно вероятный возраст назначения, n – количество уровней иерархии системы управления.

4. Адекватность – соответствие характеристик образа вероятностной структуре замещения должностей. В этом контексте важным является вопрос качества используемых вероятностных моделей замещения. Разработка таких моделей – процесс достаточно трудоемкий. В зависимости от особенностей объекта исследования и его целей возможно использование отраслевых или организационных вероятностных моделей замещения управленческих должностей. Оценка адекватности образа осуществляется путем сопоставления вероятностной модели и характеристик образа.

5. Гибкость – изменчивость образа по мере прохождения управленческого пути в связи с качественным изменением системного окружения или внутренних условий.

6. Ближайшая зона – временной отрезок до начала первого, на момент исследования, планируемого должностного продвижения. Особый интерес представляют качественные характеристики данной зоны.

7. Целостность образа – организация образа в связи с наличием конечной цели карьеры. Целостный образ предполагает, что могут изменяться отдельные элементы и соотношение между ними, но общая структура и конечная цель неизменны. Планирование карьеры в этом случае отличается интенциональностью. Учитывается возможность выпадения отдельных должностных уровней или появление новых при общей устойчивой направленности на определенный должностной уровень.

8. Включенность в деятельность. Данная характеристика связана с регулирующей функцией образа и отражает степень формирующего влияния на личность плана карьеры, т.е. насколько план карьеры реализуется в управленческом развитии.

Перечисленные выше свойства образа будущего управленческого пути могут использоваться при описании карьер различных классов руководителей, уровней иерархии, сфер деятельности и позволяют выявить закономерности карьерного процесса. Прежде чем приступить к рассмотрению результатов экспериментального исследования образов будущего управленческого пути, необходимо отметить общие закономерности реального продвижения руководителей по должностной лестнице системы управления. Отметим, что понятие управленческого возраста, определяемое отношением возраста к занимаемому должностному уровню, помогает оценить реальные достижения руководителей. Напомним некоторые закономерности, характерные

только для линейного типа карьеры. Ранг занимаемой руководителем должности тесно связан с количеством пройденных ступеней (чем выше занимаемый уровень должностной иерархии, тем на большем количестве должностей работал руководитель). Чем выше управленческий возраст, тем более длительное время руководитель задерживается на каждом из уровней управленческой иерархии.

Рассмотрим пространственно-временные характеристики образов экспериментальной группы. Среднее количество планируемых должностей равнялось трем. Индивидуальные образы будущей карьеры могли вмещать от одного до восьми уровней иерархии системы управления. Очевидно, что в группе молодых руководителей (до 30 лет) средняя длина должностного ряда была больше, чем у среднего звена системы управления, и составляла четыре ступени. Средний временной отрезок, на который осуществлялось планирование, в экспериментальной группе составлял 11,3 года, или 38,4% оставшегося руководителям времени (до пенсионного возраста). В группе молодых руководителей планирование осуществлялось на 19,5 года; это 56,8% возможного временного отрезка.

80% образов не содержали нарушений последовательности, в них предполагалось прохождение всех уровней иерархии системы управления. «Скачки вверх» с пропуском от двух до четырех уровней планировали 16% руководителей. Анализ разнообразия показал, что в образе карьеры у 7,8% руководителей представлена смена сферы деятельности. Все они относятся к возрастной группе до 35 лет. Точность образа управленческой карьеры у руководителей, имеющих стаж работы более года, достаточно велика. Допускают ошибки лишь 3% руководителей этой категории. Низкая точность образа характерна для студентов и в первые полгода управленческой деятельности.

Индекс константности образов руководителей среднего звена составил 2,7 года, а молодых руководителей (низовое звено) – 2,4 года. На основе экспериментальных данных можно сделать вывод о том, что константность образов понижается с повышением уровня в иерархии системы управления.

Ближайшая зона карьеры руководителей низового звена не отличается от этой зоны среднего звена системы управления. Она определяется интенсивностью как характеристикой образа и не связана с другими характеристиками, в том числе личностными особенностями руководителей. Обнаружена линейная корреляционная связь временных отрезков до начала первого планируемого должностного продвижения и интегральных показателей готовности к прогнозированию, которые выражают отношение степени уверенности в точности прогноза в нормальных и экстремальных (высокий уровень неопределенности) условиях и связаны с индивидуальными особенностями руководителей. Чем выше уровень распознавания условий повышенной неопределенности при прогнозировании, не связанном с карьерой, тем значительнее временной промежуток до ближайшего предполагаемого должностного продвижения.

Саморазвитие – это непрерывный процесс. Как показали проведенные многочисленные исследования, идеи индивидуального развития сопутствуют успеху в управлении. Индивидуальное развитие зависит не только от приобретения новых навыков и знаний, но и от устранения разного рода ограничений.

Индивидуальное развитие начинают с анализа возможностей, которыми располагает человек. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умение. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный

коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает низкое умение сформировать группу.

Программа управления продвижением по службе дает работникам возможность воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию как организации, так и личности. Учитывая, что большинство людей относятся к своей карьере достаточно пассивно и склонны к тому, чтобы важные решения, касающиеся их карьеры, инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями, создание в организации программы управления продвижением по службе имеет большое значение. Как показали проведенные специалистами исследования, результатом реализации этих программ является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Методические указания

Цель проведения семинарских занятий – освоение лекционного материала, материала учебных пособий и дополнительной литературы и выработка определенных умений, связанных с формированием и функционированием органов государственной власти и управления.

Семинарские (практические) занятия – одна из важных форм аудиторных занятий со студентами, обеспечивающая наиболее активное участие их в учебном процессе и требующая от них углубленной самостоятельной работы. В планах для подготовки студентов к занятию сформулированы вопросы, определены номера задач или упражнения, которые необходимо решить при домашней подготовке или обсудить в ходе аудиторных групповых занятий, указаны контрольные вопросы или тесты для самопроверки.

При домашней подготовке к занятиям по каждой теме студенты должны проработать конспекты лекций, литературные источники, выбрать дополнительную литературу по своему усмотрению, подготовить ответы на вопросы, решить задачи и т.д.

Сформулированные вопросы и задачи в планах занятий по теме коллективно обсуждаются. По мере необходимости в ходе занятия преподаватель может задавать другие вопросы и задачи.

Семинар 1. Система управления деловой карьерой в организации

Вопросы для обсуждения

1. Персонал, как важнейший капитал организации.
2. Роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента
3. Особенности управления персоналом в японской и американской модели менеджмента.
4. Функциональное разделение труда и структуры кадровых служб.
5. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии организации.
6. Принципы работы с персоналом организации.

Тест

1. **Какие из указанных терминов используются как взаимозаменяемые в теории управления персоналом?**
 - а) персонал;
 - б) трудовые ресурсы;
 - в) кадры;
 - г) кадровый потенциал;
 - д) человеческие ресурсы.
2. **Какие из указанных функций относятся к подсистеме развития кадров?**
 - а) разработка стратегии управления персоналом;
 - б) работа с кадровым резервом;

- в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) управление трудовой мотивацией.

3. Какое из определений кадровой политики предприятия верно?

а) кадровая политика – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации;

б) кадровая политика – специфический набор основных целей и мероприятий по работе с персоналом, конкретизированный с учетом целей организационного и кадрового развития;

в) кадровая политика – система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.

4. При каком типе кадровой политики руководство организации стремится влиять на кадровую ситуацию, но не обладает для этого достаточными средствами?

- а) при превентивной кадровой политике;
- б) при пассивной кадровой политике;
- в) при авантюристической кадровой политике;
- г) при активной кадровой политике;
- д) при реактивной кадровой политике.

5. Укажите правильный ответ. Деловая карьера – это:

а) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;

б) продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

6. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?

- а) использование персонала должно отвечать целям организации;
- б) использование персонала не должно ущемлять интересы личности;
- в) использование персонала должно отвечать его потребностям и целям;
- г) использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

7. Какие меры следует предпринимать руководителю, чтобы регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала?

- а) осуществлять своевременные перемещения;
- б) заблаговременно проводить переподготовку персонала;
- в) прекратить прием на вакантные рабочие места;
- г) осуществлять социально ориентированный отбор кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей и т.п.).

8. В каких ситуациях принимают незапрограммированные управленческие решения?

а) возможность решения задач в соответствии с известными процедурами, традициями, привычками;

- б) возможность решения задач по готовому алгоритму;
- в) решение задач в ситуациях, когда обнаружена недостаточность знаний и необходим поиск дополнительной информации.

9. Использование персонала – это...

- а) управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;
- б) управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

10. На каком этапе развития теории и практики управления персоналом значимым принципом в работе с кадрами стало повышение их профессионально-квалификационного уровня (тип работника – «профессиональный человек»)?

- а) 20-е гг. XX в.;
- б) 60-70-е гг. XX в.;
- в) 90-е гг. XX в.

Основная литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 455 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
3. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова. Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. – СПб: Наука, 2002. – 142 с.
4. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб, 2003. – 352 с.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала: учебник. Ч. 2. Практика. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1312 с.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала: учебник. Ч. 1. Теория. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.

Дополнительная литература

7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
8. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005.
9. Поляков В. А. Технология карьеры. – М: Дело Лтд., 2005.
10. Управление персоналом: кадровый менеджмент как профессия / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – ЮНИТИ, 2002. – 457 с.

Семинар 2. Организационное управление карьерой

Вопросы для обсуждения

1. Современная кадровая политика.
2. Принципы работы с персоналом организации.
3. Структура кадровой службы. Ее количественный и качественный состав.
4. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
6. Методика экономической оценки эффективности системы управления персоналом организации.

Тест

- 1. К какой функциональной подсистеме управления персоналом относится функция управления конфликтами и стрессами?**
 - а) к подсистеме анализа и развития средств стимулирования труда;
 - б) к подсистеме условий труда;
 - в) к подсистеме трудовых отношений.
- 2. Какие из указанных функций относятся к подсистеме развития кадров?**
 - а) разработка стратегии управления персоналом;
 - б) работа с кадровым резервом;
 - в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
 - г) планирование и контроль деловой карьеры;
 - д) управление трудовой мотивацией.
- 3. Какие из указанных элементов включает в себя система управления персоналом?**
 - а) функциональные подразделения;
 - б) функциональные подразделения и их руководителей;
 - в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей.
- 4. Что из указанного включает немашинное информационное обеспечение системы управления персоналом организации?**
 - а) массивы данных;
 - б) систему классификации и кодирования информации;
 - в) систему программ организации, накопления, ведения, доступа к информации, содержащейся в массивах данных;
 - г) систему управления документацией;
 - д) систему организации, внесения изменений в документацию.
- 5. Что понимают под общей потребностью предприятия в персонале на расчетный период?**
 - а) всю расчетную численность персонала, необходимую для производства запланированного объема продукции (услуг);
 - б) численность, необходимую для восполнения убыли персонала по разным причинам, а также для заполнения вновь вводимых в плановом периоде рабочих мест.

6. Подберите к каждому аспекту адаптации соответствующее ему определение:

- 1 – психофизиологический;
- 2 – социально-психологический;
- 3 – профессиональный;
- 4 – организационный.

А – усвоение роли и статуса рабочего места и подразделения в общей структуре организации, а также понимание особенностей механизма управления организацией;

Б – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, а именно: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, и т.п.);

В – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

Г – постепенная доработка трудовых способностей; профессионально необходимых качеств личности.

7. Определите основные принципы рационального использования персонала:

а) обеспечение рациональной занятости работников;

б) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

в) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;

г) обеспечение разнообразия выполняемых работ;

д) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

8. При каком типе кадровой политики руководство организации стремится влиять на кадровую ситуацию, но не обладает для этого достаточными средствами?

а) при превентивной кадровой политике;

б) при пассивной кадровой политике;

в) при авантюристической кадровой политике;

г) при активной кадровой политике;

д) при реактивной кадровой политике.

9. Какие виды затрат рабочего времени не планируют при расчете эффективного фонда времени одного работника?

а) прогулы;

б) очередные отпуска;

- в) отпуска по учебе;
- г) простои;
- д) отгулы.

10. При каком типе стратегии организация избегает применения в качестве средств мотивации привлечение персонала к управлению?

- а) стратегия прибыльности;
- б) стратегия предпринимательства;
- в) стратегия круговорота;
- г) стратегия ликвидации;
- д) стратегия роста.

Групповое творческое задание

Работа в командах по 3-4 человека, длительность 30-40 минут.

Задание: Проанализировать структуру кадровой службы предложенной организации. Разработать рекомендации по оптимизации структуры, количественного и качественного состава, должностных обязанностей руководителя кадровой службы.

Основная литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 543 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2007. – 432 с.
3. Мазин А.Л. Экономика труда / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 – 561 с.
4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: учебник. В 2 т. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 545 с.

Дополнительная литература

5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М., 2004. – 423 с.
6. Дягилева Н.В., Екшикеев Т.К., Егорова Н.А. Управление персоналом: Рабочая программа, задания на контрольные работы, методические рекомендации к их выполнению. – СПб: Изд-во СЗТУ, 2006.
7. Плотникова А. Планирование и управление служебной карьерой // Кадры. – 1996. – № 11.
8. Поляков В. А. Технология карьеры. – М.: Дело Лтд, 2005.
9. Руководитель в системе управления: учеб. пособие / В.П. Мазырин, Т.Д. Гордеев, Н.И. Внуковский, О.М. Бажева. – Екатеринбург: ИПК УрГУ, 1999. – 198 с.
10. Шипунов В.Т. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учебник. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.

Семинар 3. Планирование последовательности. Резерв персонала

Вопросы для обсуждения

1. Планирование последовательности в организации.
2. Формирование резерва кадров.
3. Работа с кадровым резервом.
4. Замещение должностей.
5. Работа центров оценки персонала.
6. Внутреннее и внешнее привлечение персонала.

Тест

- 1. На каком уровне кадрового планирования разрабатываются конкретные кадровые мероприятия, основанные на точной информации?**
 - а) на тактическом;
 - б) на оперативном;
 - в) на стратегическом.
- 2. Какие из перечисленных ниже путей покрытия потребности в персонале относятся к активным?**
 - а) сообщение о вакантных местах через объявления в СМИ и специзданиях;
 - б) представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
 - в) вербовка кандидатов через своих сотрудников;
 - г) заключение лизинговых соглашений о предоставлении кадровых ресурсов с другими работодателями;
 - д) ожидание претендентов после проведения рекламной кампании местного характера;
 - е) набор персонала в учебных заведениях.
- 3. Какие из вышеперечисленных (см. предыдущий вопрос) путей привлечения персонала следует выбрать работодателю, исходя из следующих ситуаций?**
 - а) ситуация на рынке труда характеризуется как благоприятная для работодателя;
 - б) ситуация, характеризующаяся высокими затратами на приобретение персонала.
- 4. Деловая карьера – это:**
 - а) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;
 - б) продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.
- 5. Что подразумевает кадровое обеспечение системы управления персоналом?**
 - а) наличие профессионалов в организации;

б) количественный и качественный состав работников кадровой службы персонала.

6. Какие из следующих преимуществ привлечения персонала относятся:
1) к внешним источникам привлечения персонала; 2) к внутренним источникам:

- а) высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
- б) появление новых импульсов для развития организации;
- в) возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- д) меньшая угроза возникновения интриги внутри организации.

7. Какие из нижеперечисленных показателей относятся к показателям эффективности процесса отбора персонала:

- а) уровень текучести кадров;
- б) производительность труда;
- в) финансовые затраты на процесс отбора;
- г) коэффициент качества набранных работников;
- д) фондовооруженность.

8. Аттестация персонала организации – это:

- а) один из методов оценки результатов труда персонала;
- б) комплексная оценка персонала за период;
- в) один из методов оценки деловых и личных качеств сотрудников;
- г) один из этапов организационного развития персонала;
- д) метод оценки трудового потенциала предприятия.

9. На чем построено чувство преданности организации?

- а) на доверии;
- б) на профессионализме;
- в) на справедливости.

10. Что в большей мере способствует развитию чувства доверия и преданности работников?

а) сообщение своему персоналу данных о качестве выполнения ими работы и перспективах повышения ее эффективности;

б) сообщение своему персоналу обширных данных о выполнении работы и перспективах действий;

в) сообщение своему персоналу конфиденциальной информации.

Групповое творческое задание

Работа в парах, длительность 25 минут.

Задание: Проанализируйте систему планирования карьеры персонала известной организации, составьте индивидуальный план карьерного роста на ближайшие 5 лет.

Основная литература

1. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Исследование систем управления: учеб. пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2000.
2. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб, 2003. – 352 с.

3. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценки, обучение. – М., 2000. – 264 с.
4. Мордовин М. Управление человеческими ресурсами. – СПб; М.: Инфра-М, 1999.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

Дополнительная литература

6. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: учеб. пособие. – СПб: Изд. СПбУЭФ, 2006. – 307 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2007. – 432 с.
8. Малоун Т. Труд в новом столетии / Т. Малоун. – М.: Олимп-Бизнес, 2006 – 358 с.
9. Роцин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 400 с.
10. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М.: Инфра-М, 2005. – 252 с.

Семинар 4. Планирование карьеры

Вопросы для обсуждения

1. Классификация, типы и стадии карьеры.
2. Планирование индивидуальной карьеры.
3. Планирование карьеры руководителя.
4. Профессиограмма.
5. Модели трудовой карьеры.

Тест

1. Профессиограмма – это...

а) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку;

б) документ, удостоверяющий соответствие индивидуальных особенностей работника нормативным требованиям должностного поста.

2. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

А – общие сведения о профессии;

Б – характеристика процесса труда;

В – санитарно-гигиенические условия труда;

Г – психофизиологические требования профессии к работнику;

Д – перечень необходимых знаний, умений и навыков;

Е – требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

- 3. Какой из указанных видов деловой оценки персонала применяют в целях построения кадрового прогноза и планирования карьеры?**
- а) Оценка потенциала;
 - б) периодическая оценка исполнения обязанностей;
 - в) повседневная оценка профессиональной деятельности.
- 4. На каком этапе развития теории и практики управления персоналом значимым принципом в работе с кадрами стало повышение их профессионально-квалификационного уровня (тип работника – «профессиональный человек»)?**
- а) 20-е гг. XX в.;
 - б) 60–70-е гг. XX в.;
 - в) 90-е гг. XX в.
- 5. Определите последовательность действий при осуществлении типичной процедуры отбора персонала:**
- 1) заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность;
 - 2) проверка рекомендаций и послужного списка;
 - 3) принятие решения о приеме;
 - 4) предварительная отборочная беседа;
 - 5) беседа по найму;
 - б) тестирование.
- 6. Укажите верный ответ. Аттестация персонала организации – это:**
- а) один из методов оценки результатов труда персонала;
 - б) комплексная оценка персонала за период;
 - в) один из методов оценки деловых и личных качеств сотрудников;
 - г) один из этапов организационного развития персонала;
 - д) метод оценки трудового потенциала предприятия.
- 7. Деловая карьера – это:**
- а) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;
 - б) продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.
- 8. Использование персонала – это...**
- а) управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;
 - б) управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.
- 9. Определите основные принципы рационального использования персонала:**
- а) обеспечение рациональной занятости работников;
 - б) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

в) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;

г) обеспечение разнообразия выполняемых работ;

д) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

10. На чем построено чувство преданности организации?

а) на доверии;

б) на профессионализме;

в) на справедливости.

Деловая игра

Работа в парах, длительность 30 минут.

Подготовка и проведение структурированного интервью.

Основная литература

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М., 2004. – 423 с.
2. Дягилева Н.В., Екшикеев Т.К., Егорова Н.А. Управление персоналом: Рабочая программа, задания на контрольные работы, методические рекомендации к их выполнению. – СПб: Изд-во СЗТУ, 2006.
3. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005.
4. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб, 2003. – 352 с.
5. Плотникова А. Планирование и управление служебной карьерой // Кадры. – 1996. – № 11.
6. Управление персоналом: кадровый менеджмент как профессия / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – ЮНИТИ, 2002. – 457 с.

Дополнительная литература

7. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Федченко А.А. Экономика персонала: учебник. Ч. 2. Практика. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1312 с.
8. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала: учебник. Ч. 1. Теория. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.
9. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М.: Инфра-М, 2005. – 252 с.

Семинар 5. Развитие карьеры

Вопросы для обсуждения

1. Определение потребности в обучении.
2. Выбор форм и методов обучения.
3. Саморазвитие.

Тест

1. Укажите, какие из перечисленных ниже документов служат источниками информации для составления сводного плана-графика по обучению кадров на предприятии:

- а) сведения из личного дела;
- б) правила внутреннего трудового распорядка;
- в) справка о текущем образовательном уровне сотрудников;
- г) штатное расписание;
- д) заявка на обучение и повышение квалификации от линейных руководителей.

2. Профессиональная ориентация – это...

а) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности;

б) комплекс взаимосвязанных педагогических, экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания в процессе профессиональной начальной подготовки школьников, осуществляемой через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

в) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

3. Как понизить уровень стресса?

- а) разработать систему приоритетов в своей работе;
- б) научиться говорить «нет», когда нет больше сил взять еще работы;
- в) наладить хорошие отношения с руководителем;
- г) занимать позицию, альтернативную обвинительно-агрессивной;
- д) слушать рок-музыку;
- е) использовать физкультпаузу в своей работе.

4. Установите правильную последовательность элементов в модели систематического обучения персонала:

- 1) определение потребностей в обучении;

- 2) распределение ресурсов;
- 3) мониторинг обучения;
- 4) определение целей обучения;
- 5) составление плана обучения;
- 6) составление учебной программы;
- 7) реализация учебной программы;
- 8) оценка результатов и процесса обучения.

5. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?

- а) использование персонала должно отвечать целям организации;
- б) использование персонала не должно ущемлять интересы личности;
- в) использование персонала должно отвечать его потребностям и целям;
- г) использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

6. Укажите, какие из перечисленных ниже документов служат источниками информации для составления сводного плана-графика по обучению кадров на предприятии?

- а) сведения из личного дела;
- б) правила внутреннего трудового распорядка;
- в) справка о текущем образовательном уровне сотрудников;
- г) штатное расписание;
- д) заявка на обучение и повышение квалификации от линейных руководителей.

7. На каком уровне кадрового планирования разрабатываются конкретные кадровые мероприятия, основанные на точной информации?

- а) на тактическом;
- б) на оперативном;
- в) на стратегическом.

8. Какова цель анонимного обзора мнений работников организации?

- а) собрать информацию о том, что помогает и что мешает персоналу в их работе;
- б) эффективно проявлять и решать проблемы;
- в) получить представление о том, что волнует и беспокоит сотрудников.

9. При каком типе стратегии организация избегает применения в качестве средств мотивации привлечение персонала к управлению?

- а) стратегия прибыльности;
- б) стратегия предпринимательства;
- в) стратегия круговорота;
- г) стратегия ликвидации;
- д) стратегия роста.

10. Какие виды затрат рабочего времени не планируют при расчете эффективного фонда времени одного работника?

- а) прогулы;
- б) очередные отпуска;

- в) отпуска по учебе;
- г) простои;
- д) отгулы.

Основная литература

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М., 2004. – 423 с.
2. Дягилева Н.В., Екшикеев Т.К., Егорова Н.А. Управление персоналом: Рабочая программа, задания на контрольные работы, методические рекомендации к их выполнению. – СПб: Изд-во СЗТУ, 2006.
3. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Исследование систем управления: учеб. пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2000.
4. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005.
5. Мордовин М. Управление человеческими ресурсами. – СПб; М.: Инфра-М, 2007.
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
7. Управление персоналом: кадровый менеджмент как профессия / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – ЮНИТИ, 2002. – 457 с.

Дополнительная литература

8. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. – СПб: Наука, 2002. – 142 с.
9. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала / А.В. Корицкий. – Новосибирск: СибУПК, 2000. – 112 с.
10. Малоун Т. Труд в новом столетии / Т. Малоун. – М.: Олимп-Бизнес, 2006 – 358 с.
11. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: учебник. В 2 т. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 545 с.
12. Рошин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 400 с.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Методические указания

Организация самостоятельной работы студентов имеет цель:

- систематизировать и расширить их теоретические знания;
- закрепить практические и организаторские способности;
- научить работать с учебной и научной литературой;
- стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывать творческую активность и инициативу.

Самостоятельная работа студентов организуется преподавателями в соответствии с календарным планом изучения дисциплины и предполагает:

- изучение лекционного материала, чтение рекомендуемых литературных источников, решение задач, ответы на контрольные вопросы или тесты и т.д.;
- самостоятельное изучение материала по заданным преподавателем темам;
- написание контрольной работы.

Самостоятельная работа представляет собой дополнительное изучение дисциплины для полного и глубокого усвоения материала на основе анализа учебной, методической и дополнительной литературы.

Самостоятельная работа студентов включает повторение пройденного материала и подготовку к контрольной работе. Вся самостоятельная работа студентов оценивается в течение семестра на фактических занятиях и учитывается при сдаче экзамена.

Повторение пройденного материала осуществляется в процессе выполнения домашнего задания и самостоятельной проработки

Темы рефератов

1. Виды организационной карьеры персонала.
2. Направление движения персонала внутри организации.
3. Мотивация карьеры персонала.
4. Интеграция ожиданий работника и интересов организации.
5. Этапы жизни и стадии карьеры.
6. Проблемы ранней карьеры и практика их преодоления.
7. Проблемы средней карьеры и практика их преодоления.
8. Стадийная и конкурсная карьерные модели персонала.
9. Самооценка как первая ступень в развитии карьеры.
10. Оценка способностей и личных качеств.
11. Оценка сильных и слабых сторон.
12. Концепция ограничений для руководителей всех уровней управления.
13. Концепция соответствия между типом личности и типом «профессиональной среды».
14. Факторы выбора карьеры.
15. Процесс управления карьерой персонала в организации.
16. Динамика и политика управления карьерой.
17. Роль оценки исполнения в процессе планирования карьеры работника.

18. Метод оценочных центров в определении потенциала сотрудников.
19. Аттестация руководителей и специалистов.
20. Аттестация руководителей государственных предприятий.
21. Планирование последовательности как этап процесса управления карьерой персонала в организации.
22. Формирование и подготовка резерва кадров на замещение вакантных должностей.
23. Индивидуальное и организационное планирование карьеры персонала.
24. Обязанности работника, СУП и линейного менеджера в процессе планирования карьеры.
25. Организационное и индивидуальное развитие карьеры персонала.
26. Роль наставничества в развитии карьеры персонала.
27. Консультирование карьеры персонала как этап его развития.
28. Новые направления в развитии карьеры персонала (зарубежный опыт).
29. Резерв преемников и молодых специалистов с высоким потенциалом к продвижению.
30. Развитие управленческих кадров.

Творческие задания

Задание 1.

Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.

Представьте, что сегодня, в понедельник, 15 апреля, к вам – менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки И.Л. Сидоров из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша задача – осуществить поиск кандидатов на данную должность. Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту приказа, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу: план-график мероприятий по подбору кадров; текст рекламного объявления; смета проекта; критерии первичного отбора кандидатов; список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу.

Итак: сегодня, в понедельник, 15 апреля в 10.00 вам необходимо обработать информацию и подготовить проект приказа, план-график разворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а также критерии первичного отбора кандидатов.

Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата

1. Название организации. Издательство «Камилла».

2. Организационно-правовая форма. Акционерное общество закрытого типа.

3. Вид деятельности – выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.п. издания, финансирование других издательских проектов, а также совместное издание.

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производится как в пределах СНГ, так и за рубежом (в т.ч. в других издательствах и агентствах).

4. История развития организации. Фирма АОЗТ «Издательство «Камилла» образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

5. Масштабы деятельности фирмы. В среднем в месяц выпускается около 25-30 новых наименований книг тиражами порядка 30-100 тысяч экземпляров, т.е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка \$1 500 000.00-2 000 000.00 в зависимости от времени года, так как спрос на данную продукцию – сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно \$600 000.00-1 000 000.00 в месяц.

В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России.

Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40% сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20-30% – на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

6. Характер собственности. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

7. Территориальное расположение. Фирма находится в Москве.

Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

8. Характеристика выпускаемой продукции. Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

– высококачественная полиграфическая продукция (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т.п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;

– многотомные подписные издания (серии книг);

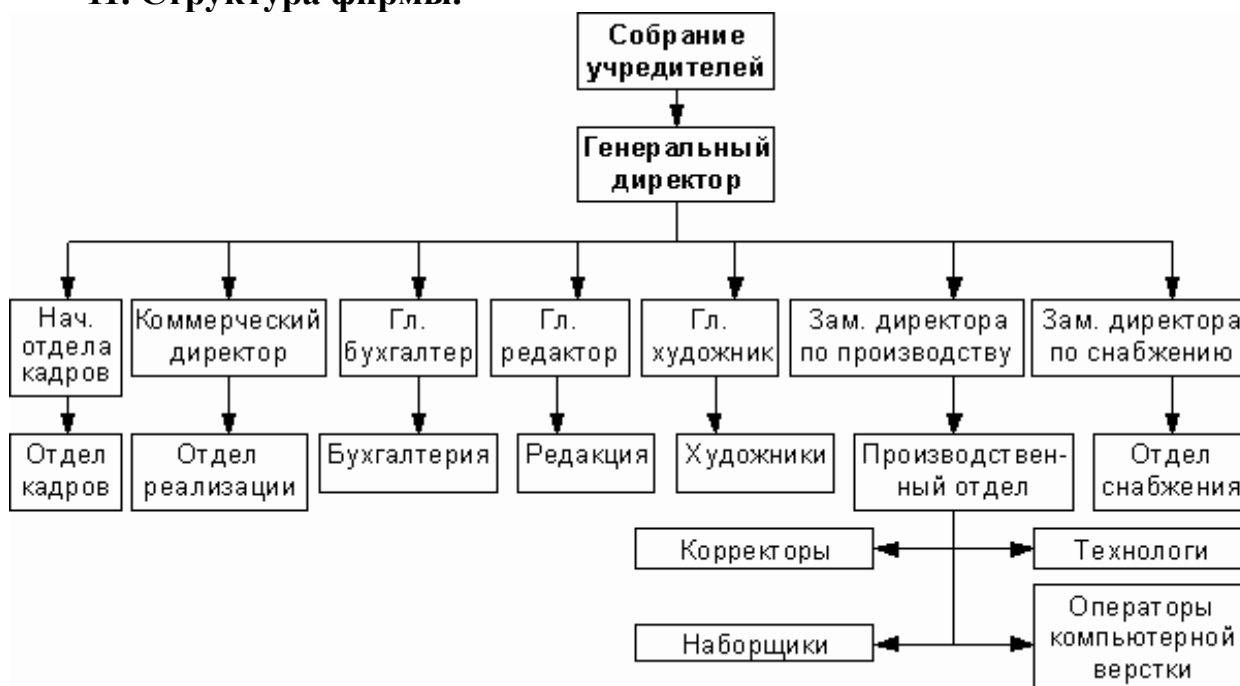
– художественная литература в твердом переплете;

– дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

9. Используемое оборудование. Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры Macintosh-Cuadro на базе процессора Motorola, Pentium (IBM PC 586) на базе процессора Intel, сканеры фирмы UMAX и AGFA, наиболее популярные сейчас. Разработана программа Adobe Photoshop, позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

10. Принципы кадровой политики. Тип кадровой политики: открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение политики полной занятости сотрудников путем сокращения «времени их простоя», т.е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей; 3) материальная заинтересованность.

11. Структура фирмы.



Описание работы

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер).

Место работы: производственный отдел.

Подчиненность: заместитель директора по производству.

Виды выполняемых работ: различные виды конвертации текста из одного формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры HP III, HP IIIp, HP IV, HP IV plus.

Производственные связи: а) частые (с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству); б) редкие (с художниками, редакторами).

Зарботная плата: сдельная от \$700 до \$900, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте + ежегодная премия.

Образование: высшее техническое либо среднее специальное.

Возраст: от 22 до 45 лет.

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объемом 450-500 страниц либо две книги объемом 320–332 страниц простой верстки.

При найме на работу будут учитываться опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстанных оригинал-макетов.

Информация о кадровых агентствах, осуществляющих набор персонала

1. Консалтинговая фирма «Приз».

Краткая историческая справка: АОЗТ «КФ «Приз» основано 25 апреля 1994 г. специалистами, имеющими опыт работы в сфере кадрового консалтинга и подбора персонала от двух до четырех лет. Занимается подбором высококвалифицированных работников для фирм и предприятий всех форм собственности. Имеет два банка данных о специалистах: пассивный (30 000 чел.) и активный (2500 чел.). Использует компьютерную экспертную систему «Служба персонала», которая позволяет решать также вопросы сокращений штатов, формировать резерв на выдвижение. В 1994 году выполнены заказы на поиск и отбор 86 специалистов; пять заказов на маркетинговые исследования с целью определения размера оплаты труда по интересующим группам специальностей, проведено консультирование более 40 фирм по общим вопросам работы кадровой службы.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: высший руководящий состав, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, менеджеры по маркетингу и рекламе, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по персоналу, секретари, личные помощники, офис-менеджеры, инженеры, технологи, специалисты по информационным системам, программисты, юристы, специалисты по страхованию, няни, гувернантки, водители, другие.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: промышленность, строительство, транспорт, средства массовой информации, издательское дело, услуги, банки и финансовые компании,

страховые компании, торговля (оптовая), а также: наука и научное обслуживание, обслуживание частных лиц.

Отделения, филиалы, дочерние фирмы. Татарстан, г. Казань (обращаться через московский офис).

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: стоимость услуг по поиску и отбору персонала определяется по твердым расценкам в зависимости от категории работника с использованием понижающих и повышающих коэффициентов (имеется прайс-лист). Оплата осуществляется в два этапа: 40% – предоплата, 60% – при приеме кандидата на работу. Консалтинговые услуги – почасовая оплата.

Гарантии для клиентов: при увольнении подобранного специалиста в течение 30 дней со дня выхода на работу по причине нарушения им условий найма (в том числе несоответствие занимаемой должности) фирма производит разовую замену без дополнительной оплаты. Срок гарантированного сопровождения может быть увеличен (уменьшен) по желанию заказчика.

Другие виды услуг: консультации по кадровой политике фирмы, маркетинг рынка труда, экспертиза вакансий, консультирование по обучению персонала, поиск и подбор учебных заведений, тестирование сотрудников фирмы на профпригодность и психологическую совместимость.

2. ТОО «ООТ».

Краткая историческая справка: ТОО «ООТ» организовано в апреле 1993 г. и ориентировано на оказание услуг иностранным предпринимателям, желающим вести бизнес в России. Активно развиваются два направления – организация визовой поддержки иностранным гражданам и подбор специалистов со знанием иностранного языка для работы в московских представительствах. База данных – более 5500 человек.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: секретари, личные помощники, офис-менеджеры, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по маркетингу и рекламе, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, юристы, программисты, инженеры и технологи, эксперты и исследователи, водители, вспомогательный персонал.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: торговля, сфера услуг, банки и финансовые компании, общественные организации, строительство и промышленность, транспорт, образование, издательское дело и полиграфия, медицина.

Характеристика подбираемого персонала по уровню месячной оплаты труда: до \$300 – 30%; \$300-600 – 40%; \$600-1000 – 15%; \$1000-2000 – 15%.

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: отбор кандидатов на основании собственной базы данных в течение трех дней, использование при необходимости в этих целях рекламы (как правило, за счет средств агентства), оплата осуществляется по факту приема на работу в течение пяти дней; величина гонорара, как правило, – месячный оклад принятого на работу сотрудника.

Гарантии для клиентов:

«ООТ» гарантирует: конфиденциальность полученной информации, бесплатный подбор нового кандидата в случае, если предыдущий увольняется в течение одного месяца (если клиент не нуждается во вторичном подборе сотрудника, агентство обязуется возратить сумму из расчета 1/30 месячной зарплаты за каждый день, не достигающий до месячного срока); не делать в течение трех лет новых предложений людям, работающим у клиента по нашему представлению.

Другие виды услуг: обеспечение визовой поддержки для иностранных граждан, консалтинг.

Задание 2.

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонал;
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 3.

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если да, то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Вопросы к зачету

1. Понятие и виды карьеры. Конус карьеры.
2. Стадии карьеры, их содержание, наиболее важные потребности.
3. Этапы жизни и стадии карьеры.
4. Объективные и субъективные факторы должностного и профессионального продвижения.
5. Пять аспектов, интересующих работников в процессе карьеры.
6. Самооценка как первая ступень развития карьеры.
7. Тестирование как метод самооценки.
8. Оценка способностей и личных качеств.
9. Анализ сильных и слабых сторон.
10. Профессиональная ориентация, ее направления.
11. Типы личностной ориентации при выборе карьеры.
12. Модель типов профессиональной личности Голланда.
13. Выбор карьеры. Определяющие факторы.
14. Точечные ориентиры карьеры.
15. Путь выбора карьеры.
16. «Шок от реальности». Практика преодоления.
17. Кризис «середины карьеры». Практика преодоления.
18. Конфликт возрастов. Пути преодоления.
19. Организационное управление карьерой. Понятие, цели.
20. Динамика карьеры. Кривые прогресса карьеры.
21. Политика управления карьерой. Политика инвестирования в карьеры индивидов.
22. Политика управления карьерой «платовых» менеджеров.
23. Оценка персонала. Содержание и принципы. Проблемы оценок.
24. Методы оценки персонала, их сущность.
25. Оценка исполнения. Основные методы. Принципы конструирования системы оценок.
26. Оценка исполнения. Этапы оценочного процесса.
27. Оценка потенциала сотрудников. Методы, критерии оценки.
28. Метод оценочных центров. Центры оценки, назначение и содержание их деятельности.
29. Аттестация руководителей и специалистов: порядок оценки руководителей.
30. Аттестация руководителей и специалистов: порядок оценки специалистов.
31. Организация работ по аттестации персонала.
32. Планирование последовательности. Схемы замещения должностей.
33. Резерв персонала на выдвижение. Порядок формирования и учета.
34. Формы подготовки резерва на выдвижение.
35. Организационное планирование карьеры: основной принцип, преимущества, этапы.
36. Индивидуальное планирование карьеры. Этапы, план роста.
37. Обязанности работника, линейного менеджера и СУП по планированию карьеры. Проблемы планирования карьеры.
38. Организационное и индивидуальное планирование карьеры.

39. Консультирование карьеры.
40. Наставничество в карьере. Преимущества. Организация системы наставничества.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Анализ своих ограничений.
2. Анализ сильных и слабых сторон.
3. Составление личного баланса.
4. Решение тестов по определению уровня интеллекта.
5. Тестирование способностей.
6. Выявление лидерских и административных качеств.
7. Анализ потребностей и интересов работников по стадиям карьеры.
8. Определение склонности к одному из 11 профессиональных направлений (тест ММРІ).
9. Анализ динамики карьеры персонала.
10. Анализ описания и спецификации менеджера по персоналу (Квалификационный справочник руководителей и специалистов).
11. Психологический портрет человека (тест Кеттела).
12. Составление минимальных требований и подробных должностных квалификаций.
13. Составление «идеального портрета» руководителя.
14. Разработка индивидуального плана роста.
15. Анализ основных подходов к консультированию карьеры персонала.

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Тест для промежуточной аттестации студентов

1. Для какого из указанных подходов к роли человека в производстве теоретической основой послужила концепция рациональной бюрократии (М. Вебер)?
 - а) концепция управления персоналом;
 - б) концепция управления человеческими ресурсами;
 - в) концепция управления трудовыми ресурсами;
 - г) концепция управления человеком (социальный менеджмент).
2. Какие из указанных терминов используются как взаимозаменяемые в теории управления персоналом?
 - а) персонал;
 - б) трудовые ресурсы;
 - в) кадры;
 - г) кадровый потенциал;
 - д) человеческие ресурсы.
3. На каком этапе развития теории и практики управления персоналом значимым принципом в работе с кадрами стало повышение их профессионально-квалификационного уровня (тип работника – «профессиональный человек»)?
 - а) 20-е гг. XX в.;
 - б) 60-70-е гг. XX в.;
 - в) 90-е гг. XX в.
4. К какой функциональной подсистеме управления персоналом относится функция управления конфликтами и стрессами?
 - а) к подсистеме анализа и развития средств стимулирования труда;
 - б) к подсистеме условий труда;
 - в) к подсистеме трудовых отношений.
5. Какие из указанных функций относятся к подсистеме развития кадров?
 - а) разработка стратегии управления персоналом;
 - б) работа с кадровым резервом;
 - в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
 - г) планирование и контроль деловой карьеры;
 - д) управление трудовой мотивацией.
6. Какие из указанных элементов включает в себя система управления персоналом?
 - а) функциональные подразделения;
 - б) функциональные подразделения и их руководителей;
 - в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей.

- 7. Что подразумевает кадровое обеспечение системы управления персоналом?**
- а) наличие профессионалов в организации;
 - б) количественный и качественный состав работников кадровой службы персонала.
- 8. Что из указанного включает немашинное информационное обеспечение системы управления персоналом организации?**
- а) массивы данных;
 - б) систему классификации и кодирования информации;
 - в) систему программ организации, накопления, ведения, доступа к информации, содержащейся в массивах данных;
 - г) систему управления документацией;
 - д) систему организации, внесения изменений в документацию.
- 9. Какой тип структуризации кадровой службы предпочтителен в случае, если на предприятии производится ограниченный ассортимент продукции, персонал организации однороден, занят в одной сфере деятельности?**
- а) по контингенту персонала;
 - б) по функциям;
 - в) по продукту;
 - г) по сферам деятельности.
- 10. Какое из определений кадровой политики предприятия верно?**
- а) кадровая политика набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации;
 - б) кадровая политика специфический набор основных целей и мероприятий по работе с персоналом, конкретизированный с учетом целей организационного и кадрового развития;
 - в) кадровая политика система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.
- 11. На каком уровне кадрового планирования разрабатываются конкретные кадровые мероприятия, основанные на точной информации?**
- а) на тактическом;
 - б) на оперативном;
 - в) на стратегическом.
- 12. При каком типе стратегии организация избегает применения в качестве средств мотивации привлечение персонала к управлению?**
- а) стратегия прибыльности;
 - б) стратегия предпринимательства;
 - в) стратегия круговорота;
 - г) стратегия ликвидации;
 - д) стратегия роста.

- 13. При каком типе кадровой политики руководство организации стремится влиять на кадровую ситуацию, но не обладает для этого достаточными средствами?**
- а) при превентивной кадровой политике;
 - б) при пассивной кадровой политике;
 - в) при авантюристической кадровой политике;
 - г) при активной кадровой политике;
 - д) при реактивной кадровой политике.
- 14. Что понимают под общей потребностью предприятия в персонале на расчетный период?**
- а) всю расчетную численность персонала, необходимую для производства запланированного объема продукции (услуг);
 - б) численность, необходимую для восполнения убыли персонала по разным причинам, а также для заполнения вновь вводимых в плановом периоде рабочих мест.
- 15. При поступлении на работу в центральную лабораторию предприятия на должность старшего химика-аналитика в отделе кадров у кандидата потребовали предъявить, помимо паспорта и трудовой книжки, диплом об окончании вуза по профилю работы. Правомерны ли требования администрации в данном случае? (Укажите соответствующую статью Трудового кодекса.)**
- 16. Какой метод расчета применяют для определения плановой численности рабочих-станочников?**
- а) по нормам численности;
 - б) по нормам обслуживания;
 - в) по нормам трудоемкости;
 - г) по нормам управляемости.
- 17. Какие виды затрат рабочего времени не планируют при расчете эффективного фонда времени одного работника?**
- а) прогулы;
 - б) очередные отпуска;
 - в) отпуска по учебе;
 - г) простои;
 - д) отгулы.
- 18. Какие из перечисленных ниже путей покрытия потребности в персонале относятся к активным?**
- а) сообщение о вакантных местах через объявления в СМИ и специзданиях;
 - б) представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
 - в) вербовка кандидатов через своих сотрудников;
 - г) заключение лизинговых соглашений о предоставлении кадровых ресурсов с другими работодателями;
 - д) ожидание претендентов после проведения рекламной кампании местного характера;
 - е) набор персонала в учебных заведениях.

19. Какие из вышеперечисленных (см. предыдущий вопрос) путей привлечения персонала следует выбрать работодателю, исходя из следующих ситуаций?

а) ситуация на рынке труда характеризуется как благоприятная для работодателя;

б) ситуация, характеризующаяся высокими затратами на приобретение персонала.

20. Какие из следующих преимуществ привлечения персонала относятся:

1) к внешним источникам привлечения персонала; 2) к внутренним источникам:

а) высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;

б) появление новых импульсов для развития организации;

в) возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;

г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;

д) меньшая угроза возникновения интриги внутри организации.

21. Определите последовательность действий при осуществлении типичной процедуры отбора персонала:

1) заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность;

2) проверка рекомендаций и послужного списка;

3) принятие решения о приеме;

4) предварительная отборочная беседа;

5) беседа по найму;

б) тестирование.

22. Какие из ниже перечисленных показателей относятся к показателям эффективности процесса отбора персонала?

а) уровень текучести кадров;

б) производительность труда;

в) финансовые затраты на процесс отбора;

г) коэффициент качества набранных работников;

д) фондовооруженность.

23. Какой из указанных видов деловой оценки персонала применяют в целях построения кадрового прогноза и планирования карьеры?

а) оценка потенциала;

б) периодическая оценка исполнения обязанностей;

в) повседневная оценка профессиональной деятельности.

24. Укажите верный ответ. Аттестация персонала организации – это:

а) один из методов оценки результатов труда персонала;

б) комплексная оценка персонала за период;

в) один из методов оценки деловых и личных качеств сотрудников;

г) один из этапов организационного развития персонала;

д) метод оценки трудового потенциала предприятия.

25. Укажите, какие из перечисленных ниже документов служат источниками информации для составления сводного плана-графика по обучению кадров на предприятии?

- а) сведения из личного дела;
- б) правила внутреннего трудового распорядка;
- в) справка о текущем образовательном уровне сотрудников;
- г) штатное расписание;
- д) заявка на обучение и повышение квалификации от линейных руководителей.

26. Какие из указанных методов оценки можно отнести к упорядочению рангов?

- а) шкалирование;
- б) метод градаций;
- в) попарное сравнение;
- г) альтернативное ранжирование;
- д) метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

27. Укажите правильный ответ. Деловая карьера – это:

а) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;

б) продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

28. Подберите к каждому аспекту адаптации соответствующее ему определение:

- 1 – психофизиологический;
- 2 – социально-психологический;
- 3 – профессиональный;
- 4 – организационный.

А – усвоение роли и статуса рабочего места и подразделения в общей структуре организации, а также понимание особенностей механизма управления организацией;

Б – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, а именно: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность и т.п.);

В – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

Г – постепенная доработка трудовых способностей; профессионально необходимых качеств личности.

29. Адаптация – это... (выберите правильный ответ):

а) постепенное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда;

б) постепенное приспособление работника к новым для него профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда в организации;

в) постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

30. Требуется ли анализ содержания работы систематического и подробного исследования динамики ее содержания?

а) да;

б) нет.

31. Необходимо ли определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы?

а) да;

б) нет.

32. В каком случае необходим выбор репрезентативной должности (должности-представителя от большого количества сходных работ, например, всех рабочих обрабатывающего цеха) для анализа содержания работ?

а) при стратегическом планировании потребности в персонале;

б) при оперативном планировании потребности в персонале.

33. Необходимо ли определение сущности и основных функций, выполняемых на данном рабочем месте, должностном посту, совместно с участниками?

а) да;

б) нет.

34. Какая информация необходима для анализа работы и планирования потребности в персонале?

а) содержание профессиональной деятельности;

б) требования к поведению исполнителя, к его личным качествам, необходимым для выполнения работы;

в) условия работы.

35. Подберите к термину соответствующее ему определение. Профессиональная ориентация – это:

а) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности;

б) комплекс взаимосвязанных педагогических, экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания в процессе профессиональной начальной

подготовки школьников, осуществляемой через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.;

в) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

36. Подберите к термину соответствующее ему определение.

Профессиограмма – это:

а) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку;

б) документ, удостоверяющий соответствие индивидуальных особенностей работника нормативным требованиям должностного поста.

37. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

А – общие сведения о профессии;

Б – характеристика процесса труда;

В – санитарно-гигиенические условия труда;

Г – психофизиологические требования профессии к работнику;

Д – перечень необходимых знаний, умений и навыков;

Е – требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

38. Подберите к термину соответствующее ему определение.

Использование персонала – это:

а) управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;

б) управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

39. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?

а) использование персонала должно отвечать целям организации;

б) использование персонала не должно ущемлять интересы личности;

в) использование персонала должно отвечать его потребностям и целям;

г) использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

40. Определите основные принципы рационального использования персонала:

а) обеспечение рациональной занятости работников;

б) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

в) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;

г) обеспечение разнообразия выполняемых работ;

д) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

41. Установите правильную последовательность элементов в модели систематического обучения персонала:

- 1) определение потребностей в обучении;
- 2) распределение ресурсов;
- 3) мониторинг обучения;
- 4) определение целей обучения;
- 5) составление плана обучения;
- 6) составление учебной программы;
- 7) реализация учебной программы;
- 8) оценка результатов и процесса обучения.

42. На чем построено чувство преданности организации?

- а) на доверии;
- б) на профессионализме;
- в) на справедливости.

43. Какова цель программы «Говорите»?

- а) создать благоприятные условия для выражения интересов сотрудников;
- б) информировать сотрудников «сверху вниз»;
- в) дать персоналу конфиденциальный канал для анонимного высказывания их мнения.

44. Какова цель анонимного обзора мнений работников организации?

- а) собрать информацию о том, что помогает и что мешает персоналу в их работе;
- б) эффективно проявлять и решать проблемы;
- в) получить представление о том, что волнует и беспокоит сотрудников.

45. Что в большей мере способствует развитию чувства доверия и преданности работников?

- а) сообщение своему персоналу данных о качестве выполнения ими работы и перспективах повышения ее эффективности;
- б) сообщение своему персоналу обширных данных о выполнении работы и перспективах действий;
- в) сообщение своему персоналу конфиденциальной информации;

46. Какова цель дисциплинарных действий?

- а) поощрить служащих вести себя на работе достойно, т.е. соблюдая правила и инструкции организации;
- б) гарантировать справедливость и беспристрастность дисциплинарных действий через систему прогрессивных штрафов и апелляционный процесс;

в) заставить работников через систему прогрессивных штрафов вести себя на работе достойно, соблюдая трудовую дисциплину.

47. Какие меры следует предпринимать руководителю, чтобы регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала?

а) осуществлять своевременные перемещения;

б) заблаговременно проводить переподготовку персонала;

в) прекратить прием на вакантные рабочие места;

г) осуществлять социально-ориентированный отбор кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей и т.п.).

48. В каком случае при увольнении целесообразно применять «заключительное интервью»?

а) увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);

б) увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);

в) выход на пенсию.

49. Какие особенности отличают выход на пенсию от увольнения по инициативе сотрудника и увольнения по инициативе администрации?

а) выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени;

б) выход на пенсию связан с весьма специфическими изменениями в личной сфере;

в) после выхода на пенсию значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения.

50. Что такое здоровье?

а) отсутствие болезней и травм;

б) физическое и психическое благополучие;

в) нормальная деятельность организма.

51. На ком в первую очередь лежит ответственность за создание хорошего самочувствия у персонала?

а) на самом сотруднике;

б) на руководителе;

в) на профсоюзной организации.

52. Какова роль руководителя в поддержании здоровья персонала?

а) руководитель ответственен за то, чтобы сотрудникам были известны и выполнялись предписания по здоровому образу жизни;

б) для руководителя забота о здоровье сотрудников – одна из форм морального стимулирования;

в) руководитель ответственен за то, чтобы всем были известны и выполнялись предписания по технике безопасности.

- 53. По какому показателю все управленческие решения делятся на две группы – запрограммированные, незапрограммированные?**
- а) отсутствие готового алгоритма решения;
 - б) наличие готового алгоритма решения;
 - в) наличие или отсутствие готового алгоритма решения.
- 54. В каких ситуациях принимают незапрограммированные управленческие решения?**
- а) возможность решения задач в соответствии с известными процедурами, традициями, привычками;
 - б) возможность решения задач по готовому алгоритму;
 - в) решение задач в ситуациях, когда обнаружена недостаточность знаний и необходим поиск дополнительной информации.
- 55. Определите изначальное условие для проявления и фиксации проблемы:**
- а) намерение произвести изменения в соответствии с целями организации;
 - б) несоответствие имеющегося положения дел необходимому, определяемому целями организации;
 - в) конфликтная ситуация, снижающая эффективность работы персонала.
- 56. Каковы цели анализа внутренней среды организации в процессе выявления проблемы?**
- а) оценка сильных и слабых сторон организации;
 - б) определение ключевых факторов успеха;
 - в) определение виновников возникшей проблемы.
- 57. Каковы цели анализа внешней среды организации в процессе выявления проблемы?**
- а) оценка сильных и слабых сторон организации;
 - б) определение виновников возникшей проблемы;
 - в) определение ключевых факторов успеха.
- 58. Каким требованиям должны отвечать критерии, используемые для выбора оптимального варианта решения проблемы?**
- а) измеримость;
 - б) объективность;
 - в) оценка возможных экономических последствий принимаемого решения в коротком и длительном периодах, исходя из целей организации;
 - г) соответствие системе целей организации;
 - д) доступность исходных данных;
 - е) гибкость;
 - ж) соответствие особенностям личности руководителя;
 - з) соответствие корпоративной культуре организации.
- 59. Какова должна быть последовательность шагов в процессе принятия и реализации решения?**
- 1) сбор информации;
 - 2) формулировка альтернативных решений;
 - 3) выбор оптимального решения;
 - 4) оценка процесса решения проблемы;

- 5) определение критериев выбора;
- 6) конкретизация решения для исполнителей;
- 7) определение стандартов и ограничений;
- 8) реализации выбранного решения.
- 9) постановка проблемы;

60. Подберите определение к понятию «конфликт»:

а) это ситуация, когда отсутствует согласие между двумя или более сторонами. Каждая сторона делает все, чтобы было найдено компромиссное решение;

б) это ситуация, когда отсутствует согласие между двумя или более сторонами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.

в) это наиболее острая ситуация, требующая разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон. Каждая сторона отказывается идти на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

61. Подберите характеристики, имеющие отношение к конфликту:

а) явление нежелательное, его необходимо по возможности предупреждать либо немедленно решать;

б) способствует выявлению разнообразных точек зрения, обнаружению созревающих проблем;

в) создает условия для принятия более эффективных решений группой, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

62. К чему может привести дисфункциональный конфликт?

- а) к снижению личной удовлетворенности;
- б) к повышению эффективности деятельности организации;
- в) к снижению эффективности деятельности организации.

63. Какие последствия конфликта следует считать функциональными?

а) люди чувствуют свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения;

б) может расширяться набор альтернативных вариантов решения проблемы;

в) сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.

64. Какие причины способствуют возникновению внутриличностного конфликта?

а) противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат работы;

б) противоречивые требования, предъявляемые к одному и тому же человеку;

в) нарушение принципа единоначалия;

г) производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;

д) низкая степень удовлетворенности работой;

- е) малая уверенность в себе и организации;
- ж) стресс.

65. Какие причины способствуют возникновению конфликта между личностью и группой?

- а) столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями;
- б) ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности;
- в) ограниченные ресурсы.

66. Укажите те проблемы передачи информации, которые могут вызвать конфликт:

- а) неоднозначные критерии качества;
- б) неспособность точно определить функции всех сотрудников и подразделений;
- в) предъявление взаимоисключающих требований к работе;
- г) неспособность руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное описание их должностных обязанностей;
- д) передача указаний в устной форме.

67. Укажите основные методы профилактики и решения конфликтов:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) использование координационных и интегральных механизмов;
- в) установление общеорганизационных комплексных целей;
- г) принуждение к выполнению указаний руководителя;
- д) использование системы вознаграждений.

68. Укажите стили разрешения конфликтов, обеспечивающие снижение вероятности их возникновения:

- а) компромисс;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) уклонение;
- д) решение проблемы.

69. В чем заключается суть закона третьей стороны?

- а) для того чтобы конфликт перестал существовать, в любой ссоре должна присутствовать третья сторона – посредник;
- б) для того чтобы конфликт существовал, в любой ссоре должна присутствовать неизвестная третья сторона;
- в) для того чтобы конфликт существовал, в любой ссоре должно присутствовать заинтересованное лицо.

70. Подберите правильное определение к понятию «стресс»:

- а) психическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т.е. в экстремальных для него ситуациях;
- б) психофизиологическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т.е. в экстремальных для него ситуациях;
- в) физиологическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т.е. в экстремальных для него ситуациях.

71. Укажите признаки стрессового напряжения:

- а) невозможность сосредоточиться на чем-то, частые ошибки в работе;
- б) очень быстрая речь;
- в) потеря чувства юмора;
- г) ощущение недоедания;
- д) невозможность вовремя закончить работу.

72. Укажите причины стрессового напряжения, вызванные:

А – личностными факторами;

Б – организационными факторами.

- а) приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно;
- б) постоянно не хватает времени – не успеваете ничего сделать;
- в) постоянно что-то или кто-то подгоняет, куда-то нужно спешить;
- г) постоянно ощущение неудовлетворенности жизнью;
- д) тяготит комплекс неполноценности;
- е) не с кем поговорить о своих проблемах, да и нет особого желания;
- ж) трудовая перегрузка или недогрузка;
- з) несогласованность действий в общей работе;
- и) низкое качество плановых заданий;
- к) предъявление противоречивых требований – конфликт ролей;
- л) неопределенность ролей в будущем.

73. Как понизить уровень стресса?

- а) разработать систему приоритетов в своей работе;
- б) научиться говорить «нет», когда нет больше сил взять еще работы;
- в) наладить хорошие отношения с руководителем;
- г) занимать позицию, альтернативную обвинительно-агрессивной;
- д) слушать рок-музыку.
- е) использовать физкультпаузу в своей работе.

74. Как управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса?

- а) оценить способности, потребности и склонности работников и выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам;
- б) делегировать в подходящих случаях полномочия и ответственность;
- в) позволить персоналу самостоятельно определять конкретные зоны их полномочий, ответственности и производственных ожиданий;
- г) использовать авторитарный стиль управления;
- д) обеспечить надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- е) требовать от подчиненных развивать необходимые способности.

75. Выберите признаки нестрессового стиля жизни:

- а) отстаивание собственных прав и потребностей; установление отношений взаимного уважения; тщательный выбор друзей; завязывание и поддержка отношений, которые являются взаимоприятными, ободряющими и спокойными;
- б) участие в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе;
- в) наличие «творческого» стресса;
- г) постоянная нехватка времени, слишком много надо сделать;

д) опасные события уравновешены полезными целями и положительными событиями;

е) обладать пагубными для здоровья привычками: курить, выпивать, избегать физических упражнений и физической нагрузки;

ж) заняться одним видом жизненной деятельности (работой, общественной работой, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью);

з) вкладывать энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых);

и) воспринимать жизнь как серьезную трудную ситуацию при полном отсутствии чувства юмора;

к) находить удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдываться перед кем-либо;

л) соглашаться с выполнением угнетающих, неблагодарных социальных ролей.

76. Какие группы показателей имеют отношение к качеству трудовой жизни?

- а) трудовой коллектив;
- б) социальные потребности;
- в) оплата труда;
- г) рабочее место;
- д) руководство организацией;
- е) социальные отношения;
- ж) служебная карьера;
- з) социальные гарантии;
- и) социальные блага.

77. Подберите определение к понятию «качество трудовой жизни»:

а) совокупность показателей, отражающая характер трудовой жизни коллектива;

б) совокупность показателей, отражающая характер трудовой жизни члена коллектива;

в) совокупность показателей, отражающая характер организации труда на предприятии.

78. В чем заключается сущность концепции качества трудовой жизни?

а) в определении совокупности показателей, характеризующих востребованные организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства;

б) в системе взглядов на характер условий труда персонала.

79. Что следует отнести к социальным гарантиям:

- а) предоставление отпуска по графику;
- б) оплата больничных листов;
- в) выплата гарантированных пособий;
- г) страхование жизни сотрудников от несчастных случаев;
- д) выплата материальной помощи к отпуску;
- е) выдача фирменной одежды и обуви;

ж) различные компенсации за использование транспорта в служебных целях;

з) предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников.

80. Что следует отнести к социальным благам:

а) выплату материальной помощи к отпуску;

б) выдачу фирменной одежды и обуви;

в) оплату спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников;

г) премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения;

д) различные компенсации за использование транспорта в служебных целях;

е) предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников;

ж) предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт;

з) страхование жизни сотрудников от несчастных случаев.

81. В чем заключается сущность концепции гармоничного развития личности?

а) развитие профессионального, делового, социального потенциала персонала;

б) развитие персонала физиологическое, психологическое, социальное, духовное.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 455 с.
2. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Макроэкономика / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. – СПб: Питер, 2002. – 136 с.
3. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. – СПб: Наука, 2002. – 142с.
4. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: учеб. пособие / СПб: Изд. СПбУЭФ, 2006. – 307 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 543 с.
6. Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве / И.В. Ильинский. – СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1996. – 163 с.
7. Капелюшников Р.И. Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации / Р.И. Капелюшников. – М.: ГУ ВШЭ, 2001. – 335 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2007. – 432 с.
9. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала / А.В. Корицкий. – Новосибирск: СибУПК, 2000. – 112 с.
10. Критский М.М. Человеческий капитал / М.М. Критский. – СПб: Изд. СПбГУ, 2001. – 248 с.
11. Мазин А.Л. Экономика труда / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 561 с.
12. Малоун Т. Труд в новом столетии / Т. Малоун. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 358 с.
13. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Федченко А.А. Экономика персонала: учебник. Ч. 2. Практика. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1312 с.
14. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала: учебник. Ч. 1. Теория. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.
15. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: учебник. В 2 т. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 545 с.
16. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Лунева Н.К. Рынок труда (практическая макроэкономика труда): учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 693 с.
17. Павленков В.А. Рынок труда. Занятость. Безработица: учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 368 с.
18. Рошин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 400 с.
19. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М.: Инфра-М, 2005. – 252 с.

Дополнительная

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М., 2004. – 423 с.
3. Дягилева Н.В., Екшикеев Т.К., Егорова Н.А. Управление персоналом: Рабочая программа, задания на контрольные работы, методические рекомендации к их выполнению. – СПб: Изд-во СЗТУ, 2006.
4. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Исследование систем управления: учеб. пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2000.
5. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005.
6. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М., 2001.
7. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб., 2003. – 352 с.
8. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценки, обучение. – М., 2000. – 264 с.
9. Мордовин М. Управление человеческими ресурсами. – СПб; М.: Инфра-М, 1999.
10. Плотникова А. Планирование и управление служебной карьерой // Кадры. – 1996. – № 11.
11. Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело Лтд, 2005.
12. Руководитель в системе управления: учеб. пособие / В.П. Мазырин, Т.Д. Гордеев, Н.И. Внуковский, О.М. Бажева. – Екатеринбург: ИПК УрГУ, 1999. – 198 с.
13. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 336 с.
15. Управление персоналом: кадровый менеджмент как профессия / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – ЮНИТИ, 2002. – 457 с.
16. Шипунов В.Т. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учебник. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Адаптант – человек, находящийся на фазе адаптации, привыкания молодого специалиста к работе.

Адепт – человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж).

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Вертикальная карьера – деловая карьера, предполагающая подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Внутриорганизационная карьера – деловая карьера работника, проходящего в одной организации все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Внутриорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Горизонтальная карьера – деловая карьера, предполагающая:

- либо перемещение работника в другую функциональную область деятельности;
- либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. Деловая карьера отражает род занятий: карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера и т.д.

Десантная карьера – деловая карьера, для которой характерно преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры.

Интернал – опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии

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

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера-молния – карьера, характеризующаяся чрезвычайно коротким временем достижения видного положения в обществе.

Карьерное пространство – относительно обособленная совокупность должностей штатного расписания, содержащая необходимые условия для реализации профессионального опыта специалиста.

Карьерограмма – графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограммы для специалистов и руководителей строятся по результатам специальных научных исследований в заинтересованных организациях.

Личный план карьеры – средство эффективного управления своей деловой карьерой.

Личный план карьеры руководителя состоит из трех основных разделов:

- 1) оценка жизненной ситуации;
- 2) постановка личных конечных целей карьеры;
- 3) частные цели и планы деятельности.

Мастер – работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу.

Медленная карьера – деловая карьера, для которой характерно продолжительное пребывание на одной должности. Считается, что при медленной карьере пребывание на одной должности в 1,5-2 раза дольше, чем при нормальной карьере.

Межорганизационная карьера – деловая карьера работника, проходящего в разных организациях все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Межорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Мероприятия по управлению деловой карьерой:

- повышают преданность работника интересам организации;
- повышают производительность труда;
- уменьшает текучесть кадров;
- более полно раскрывает способности человека.

Механизм управления карьерой персонала – совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии.

Наставник – авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Неспециализированная карьера – деловая карьера работника, принципиально изменяющего свои служебные функции в процессе трудовой деятельности. В Японии считается, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании.

Нормальная карьера – деловая карьера, для которой характерно постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с его постоянно развивающимся профессиональным опытом.

Оптантизм – человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры.

Отбор – это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Партнерство по развитию карьеры – система организации планирования и развития карьеры, построенная на принципе активного участия трех сторон: сотрудника, его руководителя и специалистов по управлению персоналом.

План карьеры – документ, в котором представлены варианты профессионального развития и должностного перемещения специалиста в организации.

Планирование деловой карьеры – составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы.

Подбор – решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом.

Потенциальная карьера – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей.

Правила управления деловой карьерой – принципы поведения индивида по планированию и осуществлению служебного роста. Существует ряд правил управления своей деловой карьерой:

- не теряй времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником;
- расширай свои знания, приобретай новые навыки;
- готовься занять более высокооплачиваемое место, которое скоро станет вакантным;
- познай и оцени людей, важных для твоей карьеры;
- составляй план на сутки и на неделю;
- помни, что все в жизни меняется; важно оценить эти изменения;
- решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом;
- никогда не живи прошлым;
- не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;
- увольняйся, как только убедишься, что это необходимо;
- думай об организации как о рынке труда;
- надейся в поисках новой работы прежде всего на себя.

Путь карьеры – последовательность должностей, по которым организация продвигает своего сотрудника.

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Реальная карьера – карьера, которую человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

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

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

Середина карьеры – этап карьеры, на котором работник ощущает себя застывшим и непрогрессирующим так, как бы этого хотелось.

Скоростная карьера – деловая карьера, для которой характерно стремительное, но последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры.

Служебно-профессиональное продвижение – предлагаемая организацией серия вертикальных и горизонтальных перемещений по различным должностям, способствующая развитию организации и личности.

Специалист по планированию карьеры – специалист службы управления персоналом, составляющий графики должностных продвижений работников вплоть до пенсии. В график включаются: повышение заработной платы, повышение образовательного уровня, сохранение квалификации, переквалификация.

Стимулирование труда – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Управление деловой карьерой – мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

Управление служебно-профессиональным продвижением – планирование, создание, организация функционирования, контроль и анализ деятельности системы должностного продвижения персонала в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением – совокупность методов оценки, подбора и расстановки всех категорий управленческого персонала в организации.

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

- G – пора готовности; G – возраст начала руководящей деятельности;
- B – пора благоразумия; $B = G + 3$;
- V – пора выдвижения; $V = B + 7$;
- O – пора ответственности; $O = V + 5$;
- A – пора авторитета; $A = O + 3$;
- D – пора достижений; $D = A + 7$;
- N – пора наград; $N = D + 9$;
- W – пора важности; $W = N + 6$;
- M – пора мудрости; $M = W + 3$;
- T – пора тупика; $T = M + 7 = G + 50$.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

САВЕЛЬЕВА Анастасия Васильевна

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для специальности «Государственное и муниципальное управление»

Корректор *Орлова М.Л.*

Технический редактор, оформление *Александровой М.Н.*

Формат 60*90^{1/16}. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсет.
Усл. печ. л. 6,0. Уч.-изд. л. 4,57. Тираж 100 экз. Заказ №

Издательство «Юниверсум».

420012, г. Казань, ул. Достоевского, д. 10.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов
в типографии ОАО «Щербинская типография».

117623, г. Москва, ул. Типографская, д. 10. Тел. 659-2327