

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Г.Б. СВИРИДОВА

САМООРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 11.03.03 Конструирование и технология электронных средств, 25.03.01 Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей, 25.03.02 Техническая эксплуатация авиационных электросистем и пилотажно-навигационных комплексов

С А М А Р А
Издательство Самарского университета
2021

УДК 159.9(075)
ББК 88.4я7
С247

Рецензенты: д-р экон. наук, доц. О. С. Чечин,
канд. техн. наук, доц. И. Г. Абрамова

Свиридова, Галина Борисовна

С247 **Самоорганизация профессионального развития:** учебное пособие / Г.Б. Свиридова. –
Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 84 с.

ISBN 978-5-7883-1718-2

Учебное пособие соответствует основной профессиональной образовательной программе высшего образования по направлению 11.03.03 Конструирование и технология электронных средств, специальность Проектирование и технология радиоэлектронных средств, квалификация бакалавр по дисциплине «Самоорганизация профессионального развития».

Курс представлен в трех разделах: свойства человека как личности; самоменеджмент (время, труд, формирование способностей); продвижение по служебной лестнице. В пособии представлены практические задания, в том числе вариант деловой игры «Путь к успеху» (автор Свиридова Г.Б.), опубликованной в сборнике международной конференции (симпозиума) «ISAGA-98. Менеджмент» и адаптированной к программе курса.

Может быть использовано в учебном процессе по направлениям подготовки 11.03.03 Конструирование и технология электронных средств, 25.03.01 Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей, 25.03.02 Техническая эксплуатация авиационных электросистем и пилотажно-навигационных комплексов.

Предназначено для обучающихся на дневной, очно-заочной форме обучения. Составлено на кафедре менеджмента и организации производства.

УДК159.9(075)
ББК 88.4я7

ISBN 978-5-7883-1718-2

© Самарский университет, 2021

Учебное издание

Свиридова Галина Борисовна

САМООРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Учебное пособие

Редактор *А.С. Никитина*

Компьютерная верстка *А.С. Никитиной*

Подписано в печать 28.12.2021. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,25.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 5(Р4У)/2021.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 СВОЙСТВА ЧЕЛОВЕКА КАК ЛИЧНОСТИ	5
1.1 Человек – субъект сознательной деятельности	5
1.1.1 Сознание, инстинкты, рефлексy.....	5
1.1.2 Понятия «труд», «трудиться»	9
1.1.3 Потенциал человека, человеческий капитал	11
2 Нравственность и эффективность (выгодность)	11
2 САМОМЕНЕДЖМЕНТ	16
2.1 Самоменеджмент	16
2.2 Уровни управления	18
2.3 Функции управления	19
3 ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ	20
3.1 Понятие деловой карьеры	20
3.2 Классификация видов карьеры.....	22
3.3 Этапы управления деловой карьерой	23
3.4 Управления деловой карьерой. Ротация кадров.....	24
3.5 Специфика организации карьерного роста руководителей	29
3.6 Самоорганизация работников для продвижения по карьерной лестнице	34
3.7 Формирование резерва руководителей	37
3.8 Обучение, подготовка и индивидуальное развитие резерва	44
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	49
Тестирование	49
Практическое задание: имитационная игра «Утро на даче».....	64
Практическое задание «Мотивация трудовой деятельности».....	69
Практическое задание «Ранжирование по целям»	72
Деловая игра «Путь к успеху».....	75

ВВЕДЕНИЕ

Человек – наибольшая ценность как для организации, так и для страны в целом. Главная цель любой организации – добиться высоких результатов деятельности с помощью человека при удовлетворении работником самим процессом труда.

Многолетний опыт, теоретические изыскания мыслителей разных времен демонстрировали различные варианты, методы в организации труда. Так, предлагалось разделение труда, специализация, способствующее качеству продукции. Предлагались новые технологии организации производства. Рассматривались природные характеристики человека и их соответствие при выборе профессии.

XIX столетие – это время появления класса профессиональных управляющих, зарождение и развитие науки управления. Соответственно, все это сформировало новый подход к профессиональным качествам работников.

Значение имеют свойства человека как личности субъекта деятельности, специфические черты профессионала, способность к приему информации, информированность, знания, опыт, культура. А также психологические нагрузки в конкретной профессиональной деятельности, вопросы возрастно-половой принадлежности в связи с требованиями профессии.

Развитию профессиональных качеств способствуют самоорганизация, планирование своего времени, получения знаний, развитие навыков.

Самоменеджмент – это наука о самоорганизации и самоуправлении человека своими потребностями в области знаний, профессии.

1 СВОЙСТВА ЧЕЛОВЕКА КАК ЛИЧНОСТИ

1.1 Человек – субъект сознательной деятельности

1.1.1 Сознание, инстинкты, рефлексy

Животные живут инстинктами, через научение у них вырабатываются рефлексy. Инстинкты, рефлексy, присущи конкретному виду. Человека от животного отличают, прежде всего, разумные, сознательные действия, поступки, которыми можно управлять. Homo sapiens – человек разумный.

Личность – термин, обозначающий человеческого индивида как субъекта в сознательной деятельности и устойчивую систему социально значимых качеств, характеризующих индивида как члена данного общества.

Понятие личности:

- *в философии* – проблема личности – вопрос о месте, которое человек занимает в мире;
- *психологии* – наука о психике человека – исследуются его психические процессы и свойства, неотделимые от физиологических процессов мозга.

Основные физиологические процессы мозга

Психика – особое свойство материи, которое заканчивается в субъективном отражении объективного мира.

Психические процессы: память и представление; мышление и речь; эмоции и чувства.

Ощущения – органы чувств: зрительные, слуховые, вкусовые, обонятельные. Ощущение – простейший познавательный процесс, состоящий в отражении свойств предметов, внутренних

состояний организма человека при воздействии раздражителей на органы чувств, чувственный опыт.

Восприятие – активная деятельность памяти, мышления, система обработки чувственных данных, включающая сознательную и бессознательную фильтрацию. Может быть избирательным, в зависимости от направленности интересов, взглядов, способностей.

Умение замечать важное называется **наблюдательностью**. Из ощущений и восприятия формируется **представление**.

Представление – воспроизведенный образ предмета или явления, которые здесь и сейчас человек не воспринимает, но основывается на прошлом своем опыте, а также формирование этого образа как психического процесса.

Память – способность мозга сохранять информацию. Процессы запоминания, сохранения, воспроизведения картин природы, запахов, вкусов, музыкальных мелодий. Выделяют следующие виды памяти:

- **Моторная** – двигательная.
- **Эмоциональная** – на пережитое чувство.
- **Образная** – на представления. Хранит и воспроизводит картины природы, запахи, вкусы, музыкальные мелодии.

Мышление – активный процесс отражения объективного мира в понятиях, суждениях, теориях:

- Мышление существует лишь в связи с трудовой и речевой деятельностью.
- Мысль может быть выражена только словами, речью, знаками, символами.

Речь – способ и процесс общения людей с помощью языка, средство передачи мыслей и знаний, процесс использования своего личного и общественного опыта, зафиксированного в языке. Речь сопровождается эмоциями, жестами, интонацией. Требования к речи – ясность, краткость, тональность.

Эмоции – это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей, проявляющихся в виде удовлетворения радости или печали. **Эмоции** относятся к числу основных психических свойств и процессов познания.

Эмоция (от лат. *emove* – отрясая, волнуя) – психический процесс средней продолжительности, отображающий субъективное и объективное отражение мира.

Выделяют следующие виды эмоций:

- положительная;
- нейтральная;
- нетрадиционная;
- статическая;
- динамическая.

Эмоции отличаются от других видов эмоциональных процессов: аффектов, чувств и настроений.

Динамика психической деятельности личности характеризуется ее темпераментом. **Темперамент** – это индивидуальная своеобразная природно-обусловленная совокупность свойств человека. Это характеристика темпов, ритма, интенсивности отдельных психических процессов и состояний личности.

Структура темперамента определена тремя главными ведущими компонентами: общей, моторной (двигательной) и эмоциональной активностью.

- *Общая психическая активность* понимается как интенсивность и объем взаимодействия человека с окружающей средой (физической и социальной). Степени активности, в свою очередь, распределяются от вялой, инертной и пассивного созерцания до активной, энергично-стремительной.

- *Особенности моторной компоненты* – это состояние активности двигательного и речедвигательного аппарата. Компонента выражается в быстроте, силе, резкости, интенсивности мышечных движений, его внешней подвижности или, наоборот,

сдержанности. Также выражается в речи – говорливости или молчаливости.

- *Эмоциональность* – комплекс свойств и качеств личности, характеризующих особенности возникновения, протекания и прекращения разнообразных чувств, аффектов и настроений. Выражается в эмоциональной впечатлительности (восприимчивости и чуткости к эмоциональным воздействиям), импульсивности, эмоциональной подвижности или стабильности (быстрота смены эмоциональных состояний, их начало и прекращение).

Каждый из перечисленных компонентов обладает своей сложной структурой и различными формами проявлений. Все психологические компоненты структуры темперамента называют свойствами темперамента.

Каждый **компонент**, в свою очередь, обладает весьма сложным многомерным строением и разными формами психологических проявлений.

Эмоции, чувства, темперамент оказывают свое влияние на формирование характера личности.

Характер – это качества личности, совокупность устойчивых психических свойств, которые определяют особенности поведения и построения отношений. Характер имеет сильные и слабые черты.

Характер – структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности.

Характер (от греч. отпечаток, признак, отличительная черта) – в **психологии**, целостный и устойчивый индивидуальный склад душевной жизни человека.

Характер человека как бы накладывает определенный отпечаток на его поведение, на взаимоотношения с другими людьми. Характер имеет сильные и слабые черты. **Бесхарактерный** – тоже характер.

1.1.2 Понятия «труд», «трудиться»

Понятия «труд», «историческое развитие труда», «изучение труда» отражены во многих дисциплинах высшего образования с целью изучить и применить полученные знания для повышения производительности, рациональности труда, снижения трудовых затрат, человеческих и производственных, временных ресурсов. Эту тему необходимо знать при изучении дисциплин «Социальная статистика», «Отраслевая и промышленная экономика», «Теория организации», «Трудовое право», «Менеджмент».

Понятие «труд» и все его составляющие изучаются в таких дисциплинах, как «Экономика и социология труда», «Организация труда», «Экономика труда».

Именно труд способствовал эволюционному развитию человека.

Труд – независимое от всяких общественных форм условие существования людей, вечная и естественная необходимость: без него не был бы возможен обмен веществ между человеком и природой, т.е. была бы невозможна сама человеческая жизнь.

Труд – творец общества и фактор общественного процесса. Удовлетворяя потребности человека и создавая богатство, труд лежит в основе всякого общественного развития.

Человекотворческая функция труда проявляется в том, что он представляет человека как ваятеля во все исторические эпохи.

Труд – сила, прокладывающая человечеству путь к свободе, дающая людям возможность учитывать заранее все более отдаленные естественные и общественные последствия своих действий.

Труд выступает как способ удовлетворения человеческих потребностей.

Именно в труде и посредством труда общество познает законы своего развития и законы природы.

Труд – первооснова взаимопонимания человеческого общества, главный устой его существования и прогресса.

Стимулом труда выступает не потребность в самом действии (лишь бы трудиться), а потребительская ценность процесса труда как творчества, как акта самовыражения личности.

Труд – процесс целенаправленного воздействия людей на природу, в результате которого создаются потребительские способности, материальные и духовные блага, необходимые условия жизнедеятельности и развития человека. Именно поэтому любое производство, в том числе современное, характеризуется общими чертами и предполагает взаимодействие трех основных факторов: *рабочей силы, предметов труда и средств труда.*

Рабочая сила – это совокупность физических и умственных способностей человека, его способность к труду, являющаяся главным условием производства в любом обществе.

Средствами труда называется вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет.

К средствам труда относятся орудия труда (механизмы и машины, инструменты, двигатели и т.д.). Научно-техническая революция добавила новый компонент – управляющее устройство, которое выполняет функции умственного труда. При использовании этого компонента изменяется технология. В более широком смысле к средствам труда относятся: производственные здания, дороги, каналы связи. Средством труда является сама земля. В сельском хозяйстве она непосредственно входит в процесс производства в качестве главного средства и предмета труда.

Предмет труда – это то, на что направлен труд человека, что составляет материальную основу будущего продукта. Природа, земля – всеобщие предметы человеческого труда.

Предметы труда в современных условиях сами являются продуктом предшествующего труда: металл на машиностроительном заводе, цемент в строительстве и т.д.

С развитием научно-технической революции появляется возможность создавать качественно новые предметы труда с заранее заданными свойствами, которые отсутствуют в самой природе.

1.1.3 Потенциал человека. Человеческий капитал

Высокий уровень развития страны характеризуется ресурсами: природными, производственно-финансовыми, информационными и духовными, а также человеческими.

1. Природные ресурсы – то, чем располагает страна как часть земного шара: географическое положение, плодородие земли, запасы воды, леса, полезные ископаемые.

2. Производственные и финансовые ресурсы – оборудование, запасы сырья, материалов, продукции, финансовые средства. Эти материальные ресурсы могут быть собственностью как государства или предприятия, так и граждан.

3. Информационные и духовные ресурсы – произведения науки, литературы, искусства, религии, а также традиции и обычаи.

4. Человеческие ресурсы – численность населения и качественные характеристики каждого жителя страны.

Как показывает опыт, численность страны не влияет на богатство страны. Главную роль играет качество населения.

Характеристики населения страны формируются на основе соответствующих характеристик каждого человека.

Потенциал человека определяет возможности его результативного участия в экономической, политической, культурной и других сферах деятельности.

Человеческий капитал характеризует качества, которые могут стать источником доходов для человека, предприятия и государства.

Потенциал человека определяется следующими компонентами:

- здоровье;
- нравственность;
- творческий потенциал;
- образование;
- профессионализм.

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае специального медицинского и социально-экономического анализа.

1. Здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия. **Благополучие** – это динамическое состояние ума. Психическая гармония между потребностями, возможностями человека и окружающей средой (обстоятельствами) (ВОЗ).

2. Нравственность и эффективность (выгодность). *Личная выгода* остается в наше время движущей силой производства в странах с рыночной экономикой. Но существенное влияние в системе ценностей имеет *деловая этика*. Нарушение деловой этики чревато более серьезными последствиями, чем возможный доход от сомнительных операций.

«Стыдно быть бедным и занимать низкое положение,
когда в Государстве царит закон, равно как стыдно быть
богатым и знатным, когда властвует беззаконие»

Конфуций

3. Творческий потенциал – качества, заложенные природой и имеющие место развиваться и утверждаться.

В России рождаются самые талантливые люди, но не все имеют возможность проявить свои способности в силу разных причин.

4. Образование – один из важнейших факторов роста эффективности труда и народного богатства.

На мировом уровне потенциал страны оценивается по таким показателям, как процент населения в стране с высшим образованием, сроки обучения, затраты на образование. Но качество образования по таким показателям трудно определить, как и степень использования получаемых знаний.

5. Профессионализм работников – это уровень их квалификации, один из важнейших компонентов качества рабочей силы.

Базой профессионализма является общая культура и уровень образованности населения. Сюда можно отнести и такие показатели, как **организованность** и **рациональность**, что сказывается на эффективности производства и благосостоянии населения.

«Порядок – это половина жизни», – считают в Германии.

Основой потенциала человека являются качества, заложенные природой. К ним относятся здоровье (физическое и психическое), творческие способности и в какой-то степени нравственная ориентация личности.

Развитие природных данных и их реализация определяются тремя основными системами:

- 1) семья;
- 2) коллектив (школа, вуз, предприятие, друзья);
- 3) общество.

Каждая система имеет свои особенности на фоне принятых традиций, правил, норм.

1) Семья. Влияние семьи обусловлено ее имущественным положением, духовными интересами, профессиональной ориентацией, местом жительства и другими факторами.

2) Коллектив. Потенциал человека может быть увеличен или уменьшен в процессе его деятельности. На современных предприятиях разработаны системы анализа, оценки, развития человеческих ресурсов. Уделяется внимание повышению квалификации, укреплению здоровья, повышению культурного уровня.

3) Общество. Реализация потенциал человека зависит от общественных отношений, целей политики государства и средств достижения. Для развитых стран характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов.

Во многих странах функционируют фонды поддержки талантливых людей.

На основе индекса качества жизни можно сравнить факторы социально-экономического развития различных стран и регионов.

$$I_{кж} = I_{пр} + I_{чр} + I_{мр} + I_{др} + I_{су},$$

где: $I_{кж}$ – качество жизни;

$I_{пр}$ – природные ресурсы;

$I_{чр}$ – человеческие ресурсы;

$I_{мр}$ – производственно-финансовые ресурсы;

$I_{др}$ – информационно-духовные ресурсы;

$I_{су}$ – система управления обществом и предприятиями.

Индекс человеческих ресурсов (потенциал человека):

$$I_{чр} = I_{з} + I_{н} + I_{т} + I_{о} + I_{п},$$

где: $I_{чр}$ – человеческие ресурсы;

$I_{з}$ – здоровье;

$I_{н}$ – нравственность;

$I_{т}$ – творческий потенциал;

$I_{о}$ – образование;

$I_{п}$ – профессионализм.

Критерий оценки индексов нравственности, творческого потенциала, образования, профессионализма носит национальный характер.

Показатель здоровья для всех живущих на планете един и характеризуется рядом параметров, требующих специального медицинского анализа.

По определению Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ): «Здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия.

Благополучие – это динамическое состояние ума, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями, ожиданиями работающего и теми требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда».

Литература

1. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 5-е изд., доп. – М.: Норма, 2009. – 416 с.
2. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 320 с.

2 САМОМЕНЕДЖМЕНТ

2.1 Самоменеджмент

Самоменеджмент – это наука о самоорганизации и самоуправлении человека, которая широко изучается и давно применяется в мировой практике подготовки управленческих кадров.

Самоменеджмент – это саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности. Он подразумевает целенаправленное и последовательное использование проверенных методов работы в повседневной практике.

Основной целью курса является обучение практическим навыкам, которые необходимы каждому деловому человеку для успешной работы: искусство и наука самоуправления, методы и приемы управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техника и приемы убеждения, методы и навыки повышения и сохранения своей работоспособности.

Самоменеджмент – это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Ее часто представляют в виде модели из семи требований к качествам менеджеров:

- способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- личная организованность;
- самодисциплина;
- знание техники личной работы;
- способность делать себя здоровым;
- эмоционально-волевой потенциал;
- самоконтроль.

Самоорганизация – это, прежде всего, умение организовать свое время, интересы, упорядочить мотивацию, выстроить последовательность к достижению цели.

Должна быть четко определена цель и вопросы, которые надо решить:

1. Для чего?
2. Для кого?
3. Сколько для этого необходимо времени?
4. Где?
5. С кем?
6. Когда?
7. Что я должен для этого сделать?
8. Ожидаемый результат?

Самоорганизация – это менеджмент и самоменеджмент, в первую очередь.

Менеджмент – это управление, наука и искусство.

Технологии самоменеджмента состоят из нескольких больших разделов, где изучаются методы формирования и перестройки имиджа, а также природа и суггестия¹ имиджа. Средний посвящен обучению делегировать полномочия, а последний рассказывает о наиболее успешных методиках работы над текстом и быстрого чтения. В целом они продолжают изучение общей модели качеств современного управленца и преподаются в виде практикума, состоящего из упражнений, советов и рекомендаций. Все зависит от того, какая цель ставится, какой профессиональный уровень определяет специалист по отношению к профессиональной структуре.

Кроме того, необходимо контролировать свое время, поток информации. Изучаются принципы рационального использования времени, правила личной организованности и самодисциплины.

¹ *Суггестия (внушение) – психологическое воздействие на сознание человека, при котором происходит некритическое восприятие им убеждений и установок.

ны, чтобы научиться принимать решения о приоритетах и планировать свою работу.

2.2 Уровни управления

По отношению к управленческой структуре различают основные уровни менеджмента в организации: **высший, средний и низовой**. Разделение по уровням основывается на различии выполняемой менеджерами работы, распределения полномочий, процесса управления, функций и целей.

Высший состав руководителей:

- председатель правления,
- члены Совета директоров,
- президент,
- глава исполнительной власти,
- вице-президент.

Руководители **среднего** звена:

- менеджеры среднего уровня,
- руководитель подразделения,
- директор завода,
- функциональный вице-президент,
- директор производства,
- коммерческий директор,
- главный бухгалтер.

Менеджеры **первого** звена:

- инспектор,
- руководитель отдела,
- координатор,
- мастер, бригадир.

Неуправленческие служащие:

- продавцы,
- квалифицированные и неквалифицированные рабочие.

К руководителю любого уровня предъявляются высокие требования как:

- к организатору,
- руководителю,
- администратору.

2.3 Функции управления

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций:

- планирования,
- организации,
- мотивации,
- контроля.

На каждом управленческом уровне одна из функций управления является преимущественной.

Каждая функция подразумевает определенные качества специалиста. Соответственно, руководитель каждого уровня должен обладать определенной компетенцией.

Литература

1. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

3 ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ

Продвижение по служебной лестнице подразумевает управление личной карьерой, где рассматривается общая модель качеств современного менеджера, которая включает в себя личную организованность, самодисциплину, самоорганизацию личного времени, здоровья, умение формулировать свои жизненные цели и т.д. Также изучается технология поиска жизненных целей и планирование карьеры, принципы саморекламы, адаптации в новом коллективе и закрепления успеха.

3.1 Понятие деловой карьеры

Обращение в последнее время к проблематике карьеры большого числа исследователей различных областей деятельности породило множество определений понятия «карьерера».

Карьера – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Это понятие может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле «карьерера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью. Карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по

служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника». Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции видения карьеры ее деятелем, раскрывая личные характеристики человека. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. «Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».

Если рассматривать представление о карьере с точки зрения общества, то можно выделить:

Во-первых, выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, пути достижения успеха в той или иной сфере профессиональной деятельности, в области общественной деятельности.

Во-вторых, устоявшееся представление о характере движения, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степенью ее взлетности, об используемых методах. Это выработанные общие схемы движения к успеху, которые выступают эталоном для сравнения.

Определение карьеры работника можно представить как осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. В свою очередь, продвижение по служебной лестнице подразумевает изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей, размеров оценки труда.

3.2 Классификация видов карьеры

При проведении классификации деловой карьеры различают следующие ее виды: межорганизационная, внутриорганизационная.

Межорганизационная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности, работая в разных организациях, проходит различные стадии развития:

- обучение,
- поступление на работу,
- профессиональный рост,
- поддержка индивидуальных профессиональных способностей,
- уход на пенсию.

Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Внутриорганизационная карьера, в отличие от межорганизационной карьеры, охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется в четырех основных направлениях:

- вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как это понимается как подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач на прежней ступени;
- центростремительное – данное направление предусматривает движение к ядру, руководству организации;
- ступенчатое – совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального направлений.

Вертикальная карьера – это движение, которое чаще всего так и происходит и понимается как подъем на более высокую ступень, повышение в должности, увеличение обязанностей, более высокий уровень оплаты труда.

Горизонтальная карьера предполагает перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определенной служебной роли руководителя при расширении, усложнении задач на прежней ступени.

Центростремительная карьера – движение к руководству организации. Приглашение сотрудника на совещания формального и неформального характера, доступ к источникам информации, отдельные важные поручения руководства. Такой рядовой сотрудник получает вознаграждение выше, чем за работу в занимаемой должности.

Ступенчатая карьера – продвижение работника чередованием вертикального и горизонтального роста. Встречается часто и может принимать формы как внутриорганизационные, так и межорганизационные.

3.3 Этапы управления деловой карьерой

Процесс карьерного роста сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо *определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста*. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Вторым этапом является *составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника*. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации – это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и

возможные горизонтальные перемещения сотрудника из одного структурного подразделения в другое. Поэтому на этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с теми требованиями, которые предъявляются к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник – личность. В связи с этим при составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. Необходимо вмешательство непосредственно руководителя. Объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал может именно он.

На этапе реализации развития карьеры подразумевается ротация по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).

Реализация этого этапа подразумевает постоянную оценку результатов работы сотрудника. Организации, понимающие важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают шаг к своему процветанию.

3.4 Управления деловой карьерой. Ротация кадров

Длительное пребывание работника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Поэтому при организации процессов карьерного роста необходимо перемещать людей по «горизонтали» или проводить так называемую ротацию кадров.

Ротация – это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3–5 лет. Основными

факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- степень монотонности (рутинности) работы;
- степень стрессовой подверженности должности конфликтам;
- продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.

Интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. Поэтому, как и любой процесс перемещения, ротация имеет свои сильные и слабые стороны.

Положительные стороны ротации:

- снижение уровня текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;
- большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;

- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие – более легкую или «прибыльную»;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются, и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи;
- передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;
- если работник пройдет через все должности в своем отделе (цехе), он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом (цехом) – достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;
- в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

- работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.;

- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;

- если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;

- при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;

- ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства.

Слабые же черты ротации состоят в следующем:

- падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

- необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

- при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

- никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;

- появление «клановости» при решении деловых вопросов;

- при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие».

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (или рабочие). По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на:

1) Внутренние – в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими (между отделами) и т.д.

2) Внешние – между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе.

3) Межрегиональные – перемещение со сменой места жительства в другой регион в филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В РАО «ЕЭС России» применяют такую ротацию.

4) Международные – применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того, какова кадровая стратегия организации – формирование работников как универсалов или как узких специалистов, – у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена специальности. Вследствие этого человек понемногу разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы – в результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать. Однако есть должности, на которых отдельными видами работы могут заниматься и представители этих специальностей. Это, например, отдел кадров, а на производственных предприятиях – отдел по сбыту. Целью является улучшение коммуникаций.

В отношении руководителей нижнего и среднего звеньев справедливо следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей подразделений, которые хорошо знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

3.5 Специфика организации карьерного роста руководителей

Так как планирование карьеры руководителей высокого ранга имеет свои специфические особенности, то для них необходимо разрабатывать планы функциональной и организационной подготовки, поскольку работники такого уровня требуют получения ими разностороннего опыта в различных сферах жизнедеятельности организации.

Опыт показывает, что критическими периодами работы на руководящих должностях являются следующие:

- вхождение в должность (первые полгода работы);
- переход к стадии оптимальной продуктивности (через 2,5–3 года);

– появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет).

Темпы роста производительности труда значительно выше в первые три, максимум четыре года работы руководителя в должности. Учитывается система деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств, необходимых руководителю:

- 1) гражданская зрелость,
- 2) отношение к труду,
- 3) уровень знаний,
- 4) организаторские способности,
- 5) способность к руководству системой управления,
- 6) способность поддерживать передовое,
- 7) морально-этические черты характера.

А именно:

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;
- личная 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.

Также необходимо учитывать хорошее состояние здоровья, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида руководителя.

Саморазвитие руководителя – это процесс, неизбежно связанный с процессом карьерного роста. М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

- 1) неумение управлять собой;
- 2) размытые личные ценности;
- 3) нечеткие личные цели;
- 4) остановленное саморазвитие;
- 5) недостаточность навыка решать проблемы;
- 6) недостаток творческого подхода;
- 7) неумение влиять на людей;
- 8) недостаточное понимание особенностей управленческого труда;
- 9) слабые навыки руководства;
- 10) неумение обучать;
- 11) низкая способность формировать коллектив.

А именно:

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 руководителя 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.

Большое значение в организации карьеры руководителей имеет создание в организации *Программы управления продвижением по службе*, так как 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. Программа управления продвижением по службе дает возможность воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию не только организации, но и личности, что в конечном итоге приведет к повышению мотивации, производительности труда, уменьшению текучести кадров и более полному использованию способностей работников и менеджеров организации.

3.6 Самоорганизация работников для продвижения по карьерной лестнице

Как уже отмечалось выше, процесс организации карьерного роста работника начинается с момента его принятия и до предполагаемого увольнения с работы. Как правило, очень часто люди не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Для самостоятельной организа-

ции процесса карьерного роста работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Поэтому организация мероприятий должна начинаться с выяснения целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий самой организации.

На собеседовании при поступлении в организацию, отвечая на вопросы работодателя, где изложены требования организации, поступающий на работу также вправе задавать вопросы, содержащие его требования. Вопросы, задаваемые работодателю поступающим на работу, могут быть следующего содержания:

- Какова корпоративная политика организации в отношении к молодым специалистам?

- Каковы шансы получения жилья?

- Сколько дней в году уйдет на командировки (в т.ч. зарубежные)?

- Каковы перспективы развития организации?

- Имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?

- Практикуются ли в организации сверхурочные работы?

- Какие системы оплаты труда используются в организации?

- Кто является конкурентом организации?

- Имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?

- Каковы шансы получения более высокой должности?

- Будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?

- Возможно ли сокращение должности и в связи с чем?

- В случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?

- Каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей дальнейшей карьеры работника.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве личных 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;

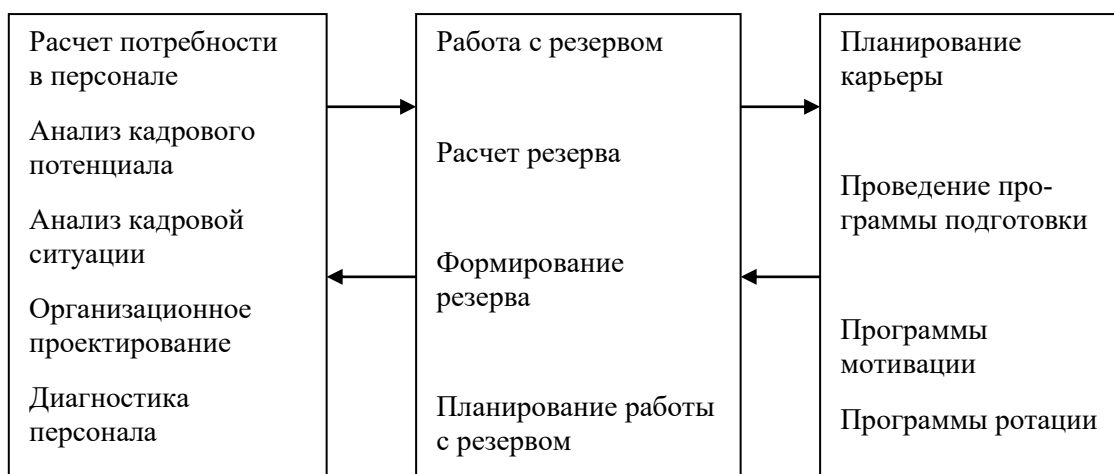
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры – процесс постоянный.

3.7 Формирование резерва руководителей

Специфической формой профессионального роста менеджеров является работа с резервом руководства. Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

Взаимосвязь отдельных направлений кадрового менеджмента с направлениями работы с резервом приведена на схеме:



Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по службе. При этом ис-

пользуются различные подходы, формы и методы работы с резервом для развития кадрового потенциала организации. Прогнозирование нового резерва на руководящие должности ориентируется в первую очередь на среднесрочную и долгосрочную концепции корпоративной политики. При работе с резервом необходимо творчески применять формы и методы подготовки, исходя из условий и специфики предприятий.

Определение, типы и принципы формирования кадрового резерва

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.

Различаются следующие **типы резерва:**

1. По виду деятельности:

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

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

2. По времени назначения:

1) *Группа А* – это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время.

2) *Группа В* – это кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1–3 года.

Принципы формирования резерва:

1. Принцип актуальности резерва

При применении этого принципа должна учитываться реальная потребность в замещении должностей, и резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность.

2. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва

При применении этого принципа должны учитываться требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

3. Принцип перспективности кандидата

При применении данного принципа должны учитываться:

- ориентация на профессиональный рост;
- требования к образованию;
- возраст;
- стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом;
- состояние здоровья.

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

Источники и этапы процесса формирования резерва

Источники резерва кадров на руководящие должности:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;

- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень базы резерва кадров составляют все специалисты, являющиеся заместителями руководителей различного ранга. Основную базу резерва составляют руководители различных рангов.

Этапы формирования резерва:

1. Анализ потребности в резерве

До начала процедуры формирования резерва должны быть выполнены следующие работы:

- прогноз изменения структуры аппарата;
- совершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

Итогом выполнения указанных работ является определение текущей и перспективной потребности в резерве. Оптимальная численность резерва кадров рассчитывается следующим образом:

1) выявляется потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

2) определяется фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку тот или иной работник, зачисленный в резерв;

3) определяется примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;

4) определяется число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти показатели корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты при составлении списков резерва. Должны быть:

1) Определены категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, учтена дифференциация резерва в зависимости от особенностей производства.

2) Предусмотрена возможность подбора заместителей группы руководителей. При подборе кандидатов в резерв заместителей руководителей определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам.

3) Определена персональная ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов – руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия – заместитель руководителя предприятия по кадрам.

2. Формирование и составление списка резерва:

1) формирования списка кандидатов в резерв;

2) создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;

- кого из включенных в списки кандидатов в резерв необходимо учесть;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

При формировании резерва конкретных должностей необходимо решение двух главных задач:

- 1) оценка кандидатов в резерв;
- 2) сравнение качеств кандидатов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые кандидаты в резерв предлагаются.

Формирование списков кандидатов в резерв

Методы формирования списка резерва:

- Анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов.
- Интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.д.).
- Наблюдение поведения работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.).
- Оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т.д., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя.
- Метод заданной группировки работников – когда подбираются люди под заданные требования к должности или под заданную структуру рабочей группы. В этом методе сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного

ранга. Использование метода предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются следующие факторы:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- значение приоритетов кандидатов в резерв;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Методы формирования списков резерва на конкретные должности:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность друг с другом и выбор того, кто более других подходит для работы в резервируемой должности.

Итогом второй стадии формирования списка резерва является корректировка предварительного списка по результатам оценки и сравнения кандидатов.

3.8 Обучение, подготовка и индивидуальное развитие резерва

Подготовка кандидатов:

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

При подготовке резерва на предприятии используются:

- школы (курсы) молодых специалистов, как правило, без отрыва от производства;
- школы резерва руководителей, в которых обучение осуществляется в основном без отрыва от производства, по индивидуальным программам;
- тематические курсы на предприятии с полным отрывом от производства до двух недель или без отрыва с периодичностью занятий от одного раза в неделю до двух раз в месяц;
- тематические курсы при базовых вузах, предназначенные главным образом для углубления знаний кандидатов по профилю их работы, с отрывом от производства до двух дней в неделю;
- постоянно действующие курсы на предприятии, дифференцированные для руководителей разных уровней, без отрыва от производства или с частичным отрывом до четырех раз в месяц;
- стажировка на предприятиях, применяющих новые методы управления, в ведущих научных организациях, вузах;

- курсы и стажировка в зарубежных учебных центрах, на предприятиях;
- самостоятельное обучение работника по индивидуальному опыту;
- исполнение обязанностей по той должности, на которую рекомендуется кандидат, в период отпусков и командировок основного (штатного) руководителя;
- стажировка на должностях, опыт работы на которых необходим для кандидата в резерв на определенную должность;
- стажировка на различных должностях для углубления знаний и расширения кругозора;
- планомерное перемещение и продвижение работника, состоящего в резерве, на различные инженерно-технические и руководящие должности для приобретения им необходимых знаний и опыта работы;
- работа в составе комиссий по выработке решений и проверке деятельности различных подразделений (как на своем предприятии, так и на других);
- участие в работе научно-технических совещаний, конференций, семинаров, симпозиумов для ознакомления с новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

1. Общая программа включает:

- 1) Теоретическую подготовку.
- 2) Обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством.
- 3) Заполнение пробелов в образовании кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой.
- 4) Обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

2. Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Их подготовка сочетает теоретическую и практическую части и осуществляется по следующим направлениям:

- 1) обучение в учебно-технических центрах, дифференцированное по группам специальностей;
- 2) деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- 3) решение конкретных производственных задач по специальностям.

Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

3. Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям:

- 1) обучение в межотраслевых институтах повышения квалификации;
- 2) производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях;
- 3) стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того, смена ориентиров в кадровой политике организации в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой дея-

тельности приумножит его кадровый потенциал, изменяет представление работника о своей профессиональной деятельности.

В последнее время возможности для карьеры в России расширились для всех, но особенно для руководителей, отличающихся активностью, приспособляемостью, способностью к обучению и имеющих полезные личные связи. Карьера в определенной мере утратила функции последовательного выявления сильных и нейтрализации слабых сторон руководителей.

Большинство руководителей среднего и малого бизнеса сегодня активно планируют свою карьеру. Эта тенденция подтверждается переориентацией направленности у выпускников вузов с работы в зарубежных предприятиях на работу в российских, где начальная заработная плата ниже, но нет ограничений в должностном продвижении.

Достойное место занимают сегодня локальные системы формирования управленческих кадров крупных организаций, базирующихся на планировании карьеры и собственном (внутриорганизационном) видении мира. Такие системы уже существуют в банках, на крупных предприятиях. Растет количество фирм, занимающихся подбором и оценкой персонала. Это связано с повышением требований к руководителям всех уровней иерархии управления, а также цены ошибок, допущенных при подборе кадров.

Управление деловой карьерой организации должно стать одним из важнейших направлений кадровой работы и управления трудовыми ресурсами, ориентированным на определение стратегии и этапов развития и продвижения руководителей и специалистов. Этот процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития должен выражаться в составлении программ профессионального и должностного роста при непосредственном участии самих работников и менеджеров выс-

шего и среднего звена. И тогда процесс управления деловой карьерой станет эффективным мотивационным фактором, обеспечивающим не только развитие в человеке всех потенциальных возможностей, но и его активное приобщение к делам организации.

Литература

1. Аширов, Д.А. Управление карьерой в организации / Д.А. Аширов, А.С. Егоров. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 163 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2010. – 224 с.
3. Дятлов, В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: Издательство «ПРИОР», 2010.
4. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 2007.
5. Поляков, В.А. Технология карьеры. Практическое руководство / В.А. Поляков. – М.: Наука, 1999.
6. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – СПб: ПИТЕР, 2004.
7. Шелдрейк, Д.Ж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Д.Ж. Шелдрейк; пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Тестирование

Тест (от англ. проверка) – система заданий, позволяющих измерить уровень развития определенного психического процесса или свойств личности. Применяется в научно-исследовательских и практических целях.

Для проведения исследования необходимы:

- 1) комплекс опробованных заданий;
- 2) четкая стандартизация внешних условий тестирования;
- 3) наличие системы оценивания и интерпретации получаемых результатов;
- 4) использование при оценке определенных норм, которыми являются средние показатели выполнения данного теста представительной выборкой испытуемых;

Существуют следующие основные сферы тестирования:

- а) образование;
- б) профессиональная подготовка и отбор;
- в) психологическое консультирование.

Тесты могут быть личностные, интеллекта, успеваемости, способностей, психологические. А также аппаратные, бланковые, устные, индивидуальные и групповые. Тестовые оценки имеют относительный характер. Необходимо совмещать другие методики с тестированием, например, с собеседованием.

Тест

МОТИВАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ В ВУЗЕ

Методика Т.И. Ильиной с использованием ряда других методик. Три шкалы результата:

1. «Приобретение знаний» (стремление к приобретению знаний / любознательность).

2. «Овладение профессией» (стремление овладеть профессиональными знаниями, сформировать профессиональные важные качества).

3. «Получение диплома» (стремление приобрести диплом при формальном усвоении знаний).

Необходимо ответить на вопросы и проставить согласие (+) или несогласие (-).

1. Лучшая атмосфера на занятиях – атмосфера свободных высказываний.

2. Обычно я работаю с большим напряжением.

3. У меня редко бывают головные боли после пережитых волнений и неприятностей.

4. Я самостоятельно изучаю ряд предметов, по моему мнению, необходимых для моей будущей профессии.

5. Какое из присущих вам качеств вы выше всего цените? Напишите ответ _____

6. Я считаю, что жизнь нужно посвятить выбранной профессии.

7. Я испытываю удовольствие от рассмотрения на занятиях трудных проблем.

8. Я не вижу смысла в большинстве работ, которые мы делаем в вузе.

9. Большое удовлетворение мне дает рассказ знакомых о моей будущей профессии.

10. Я весьма средний студент, никогда не буду вполне хорошим, а поэтому нет смысла прилагать усилия, чтобы стать лучше.

11. Я считаю, что в наше время не обязательно иметь высшее образование.

12. Я твердо уверен в правильности выбора профессии.

13. От каких из присущих вам качеств вы хотели бы избавиться? Напишите ответ _____

14. При удобном случае я использую на экзаменах подсобные материалы (конспекты, шпаргалки, записи, формулы).

15. Самое замечательное время жизни – студенческие годы.

16. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.

17. Я считаю, что для полного овладения профессией все учебные дисциплины нужно изучать одинаково глубоко.

18. При возможности я поступил бы в другой вуз.

19. Я обычно вначале берусь за более легкие задачи, а более трудные оставляю на конец.

20. Для меня было трудно при выборе профессии остановиться на одной из них.

21. Я могу спокойно спать после любых неприятностей.

22. Я твердо уверен, что моя профессия дает мне моральное удовлетворение и материальный достаток в жизни.

23. Мне кажется, что мои друзья способны учиться лучше, чем я.

24. Для меня очень важно иметь диплом о высшем образовании.

25. Из практических соображений для меня это самый удобный вуз.

26. У меня достаточно силы воли, чтобы учиться без напоминания администрации.

27. Жизнь для меня почти всегда связана с необычайным напряжением.

28. Экзамены нужно сдавать, затрачивая минимум усилий.

29. Есть много вузов, в которых я мог бы учиться с меньшим интересом.

30. Какое из присущих вам качеств больше всего мешает учиться? Напишите ответ _____

31. Я очень увлекающийся человек, но все мои увлечения так или иначе связаны с работой.

32. Беспокойство об экзамене или работе, которая не выполнена в срок, часто мешает спать.

33. Высокая зарплата после окончания вуза для меня не главное.

34. Мне нужно быть в хорошем расположении духа, чтобы поддержать общее решение.

35. Я вынужден был поступить в вуз, чтобы занять желаемое положение в обществе без службы в армии.

36. Я учу материал, чтобы стать профессионалом, а не для экзамена.

37. Мои родители хорошие профессионалы, и я хочу быть на них похожим.

38. Для продвижения по службе мне необходимо иметь высшее образование.

39. Какое из ваших качеств помогает вам учиться? Напишите ответ _____

40. Мне очень трудно заставить себя изучать как следует дисциплины, прямо не относящиеся к моей будущей специальности.

41. Меня весьма тревожат возможные неудачи.

42. Лучше всего я занимаюсь, когда меня периодически стимулируют.

43. Мой выбор данного вуза окончателен.

44. Мои друзья имеют высшее образование, и я не хочу отставать от них.

45. Чтобы убедить в чем-либо группу, мне приходится самому работать очень интенсивно.

46. У меня обычно ровное и хорошее настроение.

47. Меня привлекают удобство, чистота, легкость будущей профессии.

48. До поступления в вуз я давно интересовался этой профессией, много читал о ней.

49. Профессия, которую я получаю, самая важная и перспективная.

50. Мои знания об этой профессии были достаточными для ее уверенного выбора.

Обработка результатов

1. Шкала «Приобретение знаний»

За согласие, да или (+): в вопросах 1, 2, 3, 4 – 3,6 балла; вопросах 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 – 3,6 балла; вопросах 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 – 2,4 балла.

За несогласие, нет или (-): в вопросах 27, 28 – 1,2 балла; вопросах 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42 – 1,8 балла.

2. Шкала «Овладение профессией»

За согласие, да или (+): в вопросах 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 – 1 балл; вопросах 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31 – 2,4 балла; вопросах 32, 33 – 2 балла; вопросах 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43 – 3 балла; вопросах 44, 45, 46, 47, 48 – 1 балл; вопросах 49 – 1 балл.

3. Шкала «Получение диплома»

За несогласие, нет или (-): в вопросах 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 – 3,5 балла;

За согласие, да или (+): в вопросах 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 – 2,5 балла; вопросах 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35 – 1,5 балла; вопросах 36, 37, 38 – 1,5 балла; вопросах 40, 41, 42, 43, 44 – 1 балл.

Сосчитать сумму баллов по каждой шкале.

Преимущество баллов говорит о важности проблемы.

Например:

- Шкала 1 – 12 баллов
- Шкала 2 – 10 баллов
- Шкала 3 – 10 баллов

Тест

ВЛАДЕЕТЕ ЛИ ВЫ НАВЫКАМИ СООРГАНИЗАЦИИ?

Одни люди безупречно распоряжаются своим временем и совмещают работу, быт и развлечения без ущерба для своего здоровья. А другим постоянно не хватает времени: они все делают в последний момент и нередко отменяют планы, потому что «внезапно случился завал». К какой группе относитесь вы? Умеете ли вы оптимизировать свою деятельность в будни и хорошо отдыхать на выходных? Успешно ли боретесь ли с прокрастинацией? Пройдите тест, чтобы узнать, какое место самоорганизация занимает в вашей жизни.

1. Наступил новый день. Выходя из дома, вы чувствуете себя...

- Уверенным, потому что у вас в голове расписан график на весь день.
- Спокойным и воодушевленным. Вы составили список дел и знаете, чем будете сегодня заниматься.
- Свободным. Неважно, есть ли у вас планы или нет, вы найдете, чем заняться.

2. Вам необходимо срочно отправить посылку. Но идти на почту сегодня совсем не хочется. Ваши действия?

- Сразу беретесь за дело, ведь вы никогда не откладываете на завтра то, что можете сделать сегодня.
- Ничего не поделаешь: придется совместить поход на почту с какой-нибудь другой задачей.
- Вы, как обычно, забыли про посылку и не успели отправить ее к сроку.

3. Обычно вы покупаете билет на поезд...

- За 3 месяца до поездки, чтобы успеть взять его по выгодному тарифу.

- За 2 недели до поездки: у вас не получается планировать сильно заранее.

- В день отправления, буквально за десять минут до отправления.

4. Вы решили разобрать старые фотографии и упорядочить их в ностальгическом альбоме. Как вы это сделаете?

- Вам не нужно их разбирать, так как вы всегда это делаете по мере появления новых кадров.

- Методично классифицируете их по годам и поездкам.

- В спешке распределите их на страницах альбома в случайном порядке.

5. У вас сегодня собеседование. Как выглядит одежда, в которой вы на него пойдете?

- В идеальном состоянии: выглаженная и аккуратно сложенная накануне.

- Еще теплая, так как вы буквально только что ее погладили.

- Помятая, ведь вы только что сняли ее с сушилки.

6. Как вы ищете важные документы у себя дома?

- С улыбкой, потому что видеть все бумаги заранее разложенными по местам и в нужном порядке – сплошное удовольствие.

- Через сопротивление. Счета, страховки, документы.... Вы осознаете, какое количество бумаг вам предстоит перебрать в шкафу.

- С болью, так как вы всегда держите бумаги в разных местах и ничего не классифицируете.

7. Что вам помогает не забывать о планах и задачах?

- Записная книжка.

- Хорошая память.

- Ничто не может вас спасти.

8. Вы хотели бы в выходные съездить к водоему, но еще не сезон, и погода вашим планам не благоволит... Что решите?

- Отправитесь на прогулку, даже если обещают плохую погоду.

- Отлично проведете время, сходя в кино.

- Проведете тихий вечер за любимым сериалом.

9. Ваша комната скорее похожа на...

- Выставочную модель интерьера ИКЕА, где нет ничего лишнего, а мебель практична и функциональна.

- Небольшую хаотичную стройку. Но вы всегда знаете, где что лежит.

- На базар или на пещеру Али-Бабы, потому что повсюду валяются вещи.

10. Когда у вас появляется свободное время, вы...

- Начинаете волноваться.

- Удивляетесь.

- Успокаиваетесь.

Полученные баллы передать преподавателю для обработки и получения результата.

Тест

ТЕМПЕРАМЕНТЫ

Предложено 12 утверждений. Определить ответом «да» или «нет», относится ли каждое из них к вам:

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.

2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.

3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

Обработка результатов (рис. 1)

Сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму «да» всех четных – по вертикали (снизу вверх). Определите координаты своих показателей, а по ним – тип темперамента:

- сектор 1 – холерический тип;
- сектор 2 – сангвинический тип;
- сектор 3 – флегматический тип;
- сектор 4 – меланхолический тип.

Если точка располагается поблизости от пересечения осей, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента.

Ярко выраженные темпераменты встречаются не часто.

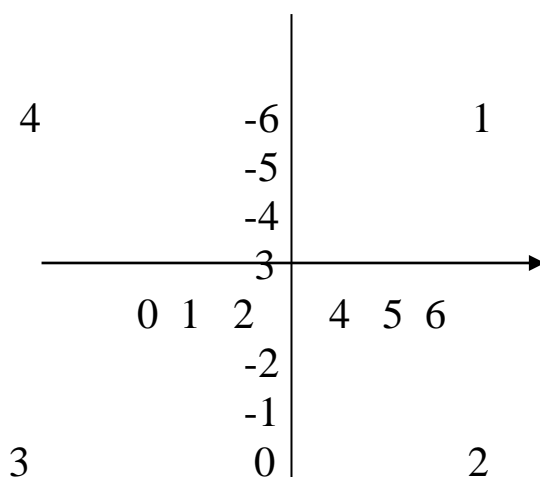


Рис. 1. Координаты показателей

Литература

1. Щебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех / А.И. Щебетенко. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.

Тест

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?

Основа основ в профессиональной деятельности руководителя и делового человека – умение влиять на окружающих.

Но есть ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо тщательно развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Отвечать на вопросы теста можно либо «да», либо «нет».

1. Способны ли вы представить себя в роли актера?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Обработка результатов

За каждые совпадения ваших ответов с ключом запишите себе по 5 баллов.

Ключ:

Ответ «да» – вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13.

Ответ «нет» – вопросы 2, 8, 9.

Полученные баллы передать преподавателю для обработки и получения результата.

Тест ВНИМАТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?

Есть люди, которые всегда начеку, – почти ничто не может их удивить, ошеломить или поставить в тупик. Их полная противоположность – люди рассеянные и невнимательные, которые теряются в самых простых ситуациях. Предлагаемый тест – скорее игра, чем повод для серьезных выводов. Но все же, может быть, он заставит вас кое о чем призадуматься.

Ответьте на вопросы «да» или «нет»:

1. Часто ли проигрываете из-за невнимания?
2. Разыгрывают ли вас друзья и знакомые?
3. Умеете ли заниматься каким-либо делом и одновременно слушать то, о чем говорят вокруг?
4. Находили ли вы когда-нибудь на улице деньги или ключи?
5. Смотрите ли внимательно по сторонам, когда переходите улицу?
6. Способны ли вспомнить в деталях фильм, который посмотрели два дня назад?
7. Раздражает ли вас, когда кто-то отрывает вас от чтения книги, газеты, просмотра телевизора или какого-либо иного занятия?
8. Проверяете ли сдачу в магазине сразу у кассы?
9. Быстро ли находите в квартире нужную вещь?
10. Вздрагиваете ли, если вас внезапно кто-то окликнет на улице?
11. Бывает ли, что одного человека вы принимаете за другого?
12. Увлечшись беседой, можете ли пропустить нужную вам остановку?
13. Можете ли вы не мешкая назвать даты рождения ваших близких?

14. Легко ли пробуждаетесь ото сна?

15. Найдете ли в большом городе без посторонней помощи то место (музей, кинотеатр, магазин, учреждение), где побывали единожды в прошлом году?

Обработка результатов

Обработка результатов с ключом дает вам по одному баллу.

Ключ:

Ответ «да» – вопросы 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13, 14, 15.

Ответ «нет» – вопросы 1, 7, 10, 11, 12.

Полученные баллы передать преподавателю для обработки и получения результата.

Литература

1. Щебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех / А.И. Щебетенко. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.

Тест

АДМИНИСТРАТОР ИЛИ ЛИДЕР?

Тщательно продумав нижеследующие высказывания, попытайтесь определить по одиннадцатибалльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень вашего согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что **10** здесь означает **полное согласие** с высказыванием, **0** – **полное несогласие**, **5** – **согласие наполовину**. Остальные степени согласия предполагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбрали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить личные тайны, которые они мне доверяют.
6. Все люди хотят одного – власти; я не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгодней иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении – умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.

18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Регистрационный бланк:

	1 3 5 7 9 11 13 15 17 19	Лидер (Л)
	2 4 6 8 10 12 14 16 18 20	Администратор (А)

Обработка результатов

Ключ:

1. Суммируйте все баллы по шкале Л (нечетные высказывания, итог запишите).
2. Ту же операцию проведите с А, итог запишите.

Результат:

Отношение Л/А отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора.

Например: Л = 90, А = 60 – значит на 60% лидер и на 40% администратор.

Литература

1. Щебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех / Щебетенко А.И. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.

Практическое задание ИМИТАЦИОННАЯ ИГРА «УТРО НА ДАЧЕ»

Умение рационально использовать свое личное время – это искусство и самоорганизация. Используя данные задания, выстроить сетевой график использования личного времени каждого члена семьи.

Задача: Определить, сколько времени потребуется на выполнение всех действий при подготовке к отъезду. Построить сетевой график.*

Цель игры: Используя свой личный опыт и логику, участники должны установить наиболее рациональный технологический процесс и выполнить все работы без исключения.

* Сетевой график – используемая в сетевом планировании и управлении схема, отображающая технологическую связь и последовательность разных работ в процессе достижения цели. Главный элемент «Сетевого графика» – «работы» (операции) и «события» – точки, которыми завершаются одни работы (кроме «начального события») и начинаются другие (кроме «конечного события»).

Предлагаемые условия задания:

На даче находятся отец, сын 14 лет и дочь 6 лет. В 6 часов отходит электричка, на которой они должны уехать на прогулку в лес. С собой должны взять бутерброды и чай. Перед отъездом им необходимо позавтракать, а поэтому нужно приготовить: отцу – кофе; детям – кофе с молоком; каждому – бифштексы с отварным картофелем.

Для приготовления пищи имеется оборудование: плитка электрическая двухкомфорочная; сковорода, где помещается 2 бифштекса; чайник; посуда – тарелки, чашки, вилки, ложки и т.д.

Кроме того, на даче имеется ведро для воды, рукомойник наливной и туалет одноместный деревянной постройки.

Перечень мероприятий, которые необходимо выполнить в определенное время – с момента подъема утром до посадки на электричку, смотрите в табл. 1.

Таблица 1. Перечень мероприятий для участников похода

№ п/п	МЕРОПРИЯТИЕ	Время,	Время,	Время,
		мин. ОТЕЦ	мин. СЫН	мин. ДОЧЬ
1.	Подъем, одеться	2	2	5
2.	Умыться, почистить зубы	5	5	8
3.	Побриться	5	-	-
4.	Туалет	-	5	7
5.	Сделать зарядку	15	20	10
6.	Убрать свою постель	2	3	5
7.	Заплести косички	5 или	5 и	5
8.	Принести воду из колонки	10 или	10	-
9.	Вскипятить воду в чайнике	10 или	10	-
10.	Очистить картофель	8 или	10	-
11.	Сварить картофель	20 или	20	-
12.	Сварить кофе	5	-	-

Окончание табл. 1

№ п\п	МЕРОПРИЯТИЕ	Время, мин.	Время, мин.	Время, мин.
		ОТЕЦ	СЫН	ДОЧЬ
13.	Заварить чай	5	-	-
14.	Вскипятить молоко	5 или	5	-
15.	Подготовить бифштексы	2	-	-
16.	Поджарить бифштексы (одну сторону)	10	-	-
17.	Накрыть на стол	3 или	3 или	3
18.	Позавтракать	15	15	20
19.	Помыть посуду и убрать	10 или	20	-
20.	Приготовить бутерброды	8	-	-
21.	Собрать вещи в дорогу	5 или	5	-
22.	Одеться и обуться	3	5	10
23.	Дойти до электрички	8	8	8
24.	Купить билеты	2 или	2	-

Расчет сетевых графиков сводится к численному определению его параметров. При расчете сетевых графиков определяются следующие параметры:

- раннее начало и окончание работ;
- позднее начало и окончание работ;
- продолжительность критического пути;
- общие и частные резервы работ.

Выберем расположение работ, закодированных буквами (рис. 2):

- h – предшествующая работа,
- i – рассматриваемая работа,
- j – последующая работа.



Рис. 2. Последовательное движение

Раннее начало работы – самый ранний из возможных сроков начала работы, равный продолжительности максимального пути. Другими словами, относится к предлагаемой работе – во сколько надо утром встать, чтобы успеть на электричку, но при этом выполнить все задания для каждого человека (рис. 3).

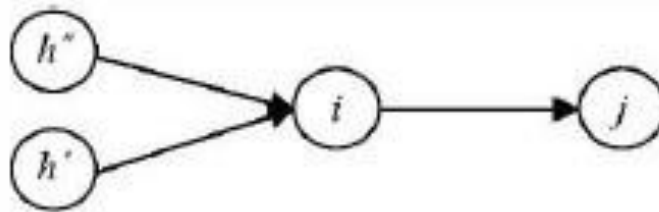


Рис. 3. Одновременное выполнение движения к цели

У всех членов семьи конечный путь по расписанию электрички в 6.00.

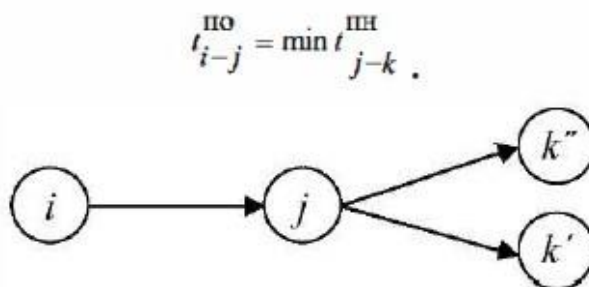


Рис. 4. Отец: t_1 – начало пути, подъем; t_2 – сколько он спит

T – сколько времени всего затратил на выполнение работ до отхода электрички (рис. 4).

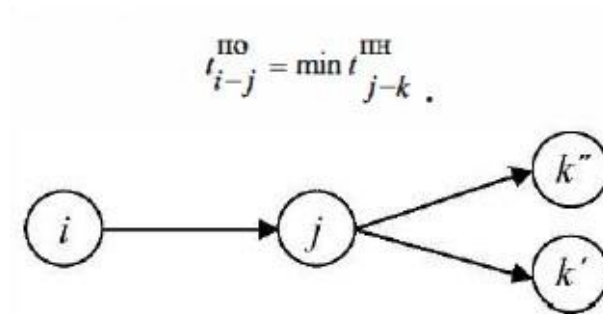


Рис. 5. Сын: t_1 – начало пути, подъем; t_2 – сколько он спит

T – сколько времени всего затратил на выполнение работ до отхода электрички (рис. 5).

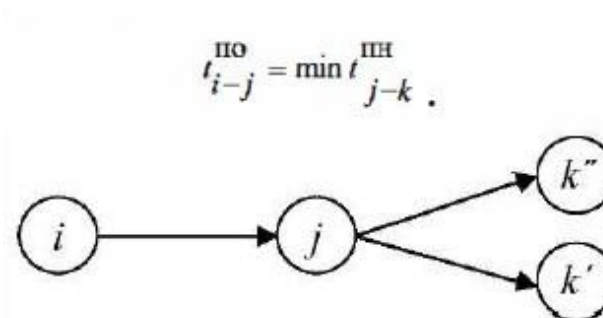


Рис. 6. Дочь: t_1 – начало пути, подъем; t_2 – сколько она спит

T – сколько времени всего затратила на выполнение работ до отхода электрички (рис. 6).

Работы могут выполняться параллельно. Критический путь – все затраченное время.

Каждый пункт работы – это время, показанное на линии после кружочка. В кружочке, как правило, ставится порядковый номер работы (1, 2...). В сетевых графиках нельзя делать обратный ход. Например: поставили чайник, а потом пошли за водой.

Для завершения сетевого графика должны быть:

- Позднее окончание работы, равное величине продолжительности критического пути.

- Показать самый рациональный путь выполнения мероприятий для каждого члена семьи.
- Показать время (t) подъема каждого члена семьи.

Практическое задание МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Заработная плата – основной источник доходов работников наемного труда

Группа _____ фио _____

Цель работы: Провести сравнительный анализ полученных результатов и имеющихся данных о среднем размере прожиточного минимума в регионе.

Задача: Определить затраты на жизненно важные продукты питания; рассчитать минимальный объем потребления продуктов питания; рассчитать стоимость потребления за один месяц; определить min прожиточный уровень.

Потребление продуктов питания и основные расходы на жизнеобеспечение смотрите в табл. 2.

Таблица 2. Прожиточный минимум

№ п/п	Наименование продуктов		Объем потребления в месяц	Цена продукта на текущий период	Затраты на продукт в месяц
1.	Хлеб	Белый			
		Ржаной			
2.	Крупы	Рис			
		Пшено			
		Гречка			
		Другие			
3.	Макаронные изделия				
4.	Мука				

5.	Сахар			
	Мясо (говядина, свинина...)			
6.	Мясо птицы			
7.	Рыба			
8.	Картофель			
9.	Овощи	Лук		
		Морковь		
		Свекла		
		Огурцы		
		Помидора		
		Капуста Кабачки, баклажаны		
10.	Фрукты	Яблоки		
		Другие		
11.	Конфеты			
12.	Печенье			
13.	Кондитерские изделия (пицца, торты...)			
14.	Молоко			
15.	Молочные продукты	Творог		
		Сметана		
		Кефир		
		Йогурт		
		Другое		
16.	Масло	Сливочное		
		Маргарин		
17.	Масло	Подсолнечное		
		Оливковое, горчичное...		
18.	Сыры			
19.	Колбасы	Копченая		
		Вареная		
		Сосиски		
		Другое		
20.	Яйца			

Окончание табл. 2

№ п/п	Наименование продуктов		Объем потребления в месяц	Цена продукта на текущий период	Затраты на продукт в месяц
21.	Майонезы	Майонез			
		Соусы			
		Кетчуп			
22.	Чай	Черный			
		Зеленый			
		С добавками			
23.	Кофе	Растворимый			
		Натуральный			
		Какао			
24.	Специи	Сухие			
		Растительные			
25.	Предметы гигиены	Женщины			
		Мужчины			
26.	Моющие средства	Стирка			
		Посуда			
		Поверхности			
27.	Проезд в транспорте				
28.	Досуг	Театр			
		Кинотеатр			
		Макдональдс, пиццерия			
		Другое			
29.	Квартплата				
30.	Подарки				

Итого	На питание	Средства гигиены	Проживание		
			Транспорт	Квартплата	Другое

Итого в месяц	
Прожиточный уровень:	
- Работающего	
- Детей	
- Пенсионеров	

Практическое задание РАНЖИРОВАНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Мы часто сомневаемся при выборе главного как на долгий период, так и при сиюминутном решении.

Если появились удачные идеи, необходимо их упорядочить и оценить. Логика та же, что и при создании музыкального такта: без ритма музыка мертва. Мелодия становится монотонной и теряет последовательность, пьеса звучит бессмысленно.

Составьте упорядоченный список выборов.

Выбор:

1. Иметь много друзей
2. Надежное материальное положение
3. Власть
4. Уважение
5. Высшее образование
6. Интересную работу
7. Хорошего мужа\жену
8. Влиятельных родственников
9. Талант
10. Способности быстро ориентироваться в жизни

Используя табл. 3, ранжируйте и занесите количество выборов, выстроив приоритеты.

Таблица 3. Ранжирование выборов

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 2								
1 3	2 3							
1 4	2 4	3 4						
1 5	2 5	3 5	4 5					
1 6	2 6	3 6	4 6	5 6				

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 7	2 7	3 7	4 7	5 7	6 7			
1 8	2 8	3 8	4 8	5 8	6 8	7 8		
1 9	2 9	3 9	4 9	5 9	6 9	7 9	8 9	
1 10	2 10	3 10	4 10	5 10	6 10	7 10	8 10	9 10

Сделав выбор, подсчитайте баллы выборов, так чтобы количественный показатель не повторялся (табл. 4). Например:

Таблица 4. Количество выборов

п.п. №	Кол-во выборов	Приоритеты
1	6	5
2	2	9
3	3	1
4	4	7
5	8	4
6	3	3,6
7	5	2,8
8	2	10
9	7	
10	1	

Используя табл. 5, выстроить приоритеты выборов.

Таблица 5. Приоритеты выборов

Место приоритета	Приоритет
1.	10
2.	8
3.	5

Место приоритета	Приоритет
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Литература

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: практикум / А.Я. Кибанов, 2000. – 296 с.

2. Щебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех / А.И. Щебетенко. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.

Деловая игра ПУТЬ К УСПЕХУ

Игра как род деятельности человека имеет большое значение в формировании личности, особенно в детстве и отрочестве.

Деловые игры применяются для обучения и научно-исследовательских целей. Деловые игры – это метод имитации профессиональной деятельности путем игры по заданным правилам человека или группы людей. Деловая игра оптимизирует формальный аспект деятельности, повышает творческую активность, налаживает межличностное общение, обеспечивает личностное и нравственное развитие.

Учитывая актуальность тем, изучаемых дисциплиной, и способ обучения должен быть активным, передовым, чтобы создать определенный эмоциональный настрой, повышенную творческую активность.

Групповые методы занятий, направленные на решение самых различных задач, распространены во всем мире.

Моделью игры служат макроэкономические функции производства и потребления, спроса и предложения, потребительского удовлетворения.

Сценарий игры включает роли, в соответствии с которыми участник принимает решения во имя общей цели.

Ролевая игра обеспечивает возможность социализации личности, развития мотивационно-потребительской сферы.

В любой деятельности присутствует элемент творчества. Деятельность – это процесс активного отношения человека к действительности.

Творчество рассматривается как компонент деятельности и как самостоятельная деятельность.

Цель работы

- Активизировать творческий процесс и тем самым определить свой творческий потенциал.
- Найти актуальную проблему (изделие, услуги).
- Приобрести навык составления анкеты (резюме) на вакантную должность.

Постановка задачи

1. Создать и описать изделие или услуги по аналогу (что уже есть).
2. Определить состав и качества специалистов по созданию изделия или услуги.

Описание деловой игры

Как бы ни менялись орудия труда и бытовые условия, как бы ни перераспределялись домашние обязанности и социальные роли, идеи у древних и современных деловых людей имели общее: помочь человеку сделать его труд более легким и продуктивным, его общение с людьми приятным и радостным, а жизнь счастливой.

Этому способствует научно-технический прогресс. Организация научно-технического прогресса включает организацию научно-исследовательской работы, определение спроса на нововведения, специализации и ответственности организации, их размера и размещения, организацию труда персонала, совершенствование условий труда, материально-техническое и информационное обеспечение, организацию управления.

Наши идеи – это отражение нашей мысли. Стимулирование мысли «мозговой атакой» ведет к рождению новой идеи, к созданию чего-то более удобного, нужного, совершенного, доходного.

Разработка идеи возможна по аналогу известного продукта, услуги, но с изменениями в условиях нового времени, потребностей, условий.

Предлагается использовать «мозговой штурм» и таблицу «мозговой атаки» (табл. 6). Работа выполняется в несколько этапов:

1. Подготовительный этап

1.1. Разработка идеи:

- а) для кого?
- б) для чего предназначено?
- в) где производить (оказывать услуги)?
- г) где реализовывать?

1.2. Контрольный список. Стимулятор идей:

- Можно ли изменить размеры?
- Можно ли изменить количество?
- Можно ли изменить заведенный порядок?
- Можно ли изменить элемент времени?
- Можно ли изменить причину и следствие?
- Можно ли изменить характерные признаки?
- Можно ли изменить форму?
- Можно ли изменить движение?
- Можно ли изменить состояние или условие?

Таблица 6. «Мозговая атака»

Можно ли сделать продукт или работу более легким (легкой)?	Можно ли найти непортящуюся или более прочную форму?
Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?	Можно ли сделать это более безопасным?
Можно ли сделать это более приятным?	Можно ли сделать это более полезным?
Можно ли сделать это более чистым и аккуратным?	Можно ли что-нибудь добавить в него, чтобы повысить его ценность?

Можно ли сделать это более надежным?	Можно ли это соединить и развить вместе с другим изобретением?
Можно ли каким-либо другим образом сделать это более эффективным?	Можно ли сделать это более удобным в использовании или более портативным?
Можно ли сделать это более дешевым?	Можно ли улучшить способы распространения?
Можно ли сделать этот продукт более привлекательным и ярким на вид?	Можно ли улучшить упаковку?
Можно ли сделать это более удобным?	Можно ли приспособить его к чему-то другому?

1.3. Характеристики продукта (изделия, услуги):

- материал, из которого изготовлено изделие, продукт;
- потребляемая мощность изделия, оборудования и т.д.;
- габариты: объем, вес и т.д.;
- другие показатели.

2. Определить кадровый состав специалистов, участвующих в создании и производстве (реализации) продукта (услуги).

2.1. Структура управления:

- администрация;
- основные специалисты;
- ИТР (инженерно-технический персонал);
- психологи и т.д.;
- вспомогательный персонал;
- художники и т.д.;

2.2. Занести в таблицу квалификационные требования специалистов (табл. 7).

Таблица 7. Квалификационные требования специалистов

Специалист	Квалификационные требования
Электрик	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее техническое образование • Специальность • Стаж работы: <ul style="list-style-type: none"> - не менее одного года по специальности; - общего не менее трех лет
Экономист	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее экономическое образование • Специальность • Стаж работы по специальности – не менее трех лет
и т.д.	и т.д.

2.3 Занести качественные характеристики специалистов, участвующих в разработке и изготовлении продукта (услуги) в табл. 8.

Таблица 8. Качественные характеристики специалиста

Перечень требований к работнику	Качества специалиста		
	Основные	Желаемые	Противопоказания
Личные характеристики			
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, смекалка, память, беглость речи, логика, мышление, четкое выражение мысли)			
4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)			

5. Интересы (к конструированию, общественной работе: к власти, деньгам, престижу, карьере)			
6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)			
7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

3. Изучение кандидата (специалиста) по анкетным данным и резюме.

АНКЕТА

кандидата на вакантную должность

1. Инвентаризация жизненной личной и деловой деятельности:

1.1 Фамилия, имя, отчество.

1.2 Дата рождения.

1.3 Место рождения.

1.4 Образование (указать, начиная с последнего места учебы и до первого).

1.5 Что я умею хорошо делать (приобретенный навык в любой сфере деятельности).

2. Жизненный личный план:

2.1 Работа:

Какую работу хотел бы иметь сейчас?

Какую через пять лет?

2.2 Экономическое состояние:

Есть ли у меня личный бюджет?

Что необходимо применить для улучшения экономического положения?

2.3 Физическое состояние.

2.4 Социальное состояние:

Умею ли я слушать?

Умею ли ценить людей, с которыми общаюсь?

Как забочусь о дружеских отношениях?

2.5 Психологическое состояние:

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

2.6 Семейная жизнь:

Имею ли я условия для создания семьи?

Следует ли завести ребенка (еще одного ребенка)

Куда поехать отдохнуть?

Куда пойти учиться?

3. Составление резюме.

Р Е З Ю М Е

Личные данные

1. ФИО
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

- Обычная средняя школа
- Специальная школа

Укажите специализацию

ПТУ \ Техникум

2. Высшее образование, в том числе посещаемый вуз

На данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский	свободно	хорошо	удовлетвор.
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетвор.
Французский	свободно	хорошо	удовлетвор.

Другие (в том числе региональные)

5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления / год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете \ работали:

- Деньги
- Для интеллекта, развития
- Для получения опыта
- Карьера

Другое _____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

- | | |
|--|--------------|
| Финансы | Продажи |
| Маркетинг | Кадры |
| Консалтинг | Производство |
| Научные исследования | Реклама |
| Еще не определился \ Не имеет значения | |

4. Какой тип фирмы Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

- Российская фирма с небольшим штатом
- Крупное российское предприятие с большим штатом
- Совместное предприятие с небольшим штатом
- Совместное предприятие с большим штатом
- Иностранная фирма с большим штатом
- Не имеет значения

5. Ожидаемый размер зарплаты _____

6. Почему Вы отдали предпочтение именно этой организации?

- Хорошая зарплата
- Имидж компании
- Рекомендации друзей
- Высокое качество продукции \ услуг компании

Другое _____

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

- Самостоятельно
- При помощи родственников
- Через службы занятости
- При помощи друзей
- Через объявление
- На мероприятии «День карьеры»

Другое _____

8. Подпись _____

дата _____

Литература

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: практикум / А.Я. Кибанов, 2000. – 296 с.

2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, 2015. – 512 с.

3. Щебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех / А.И. Щебетенко. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.