

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе

38.03.03, Управление персоналом, очная, заочная

Автор:
Т.Д.Санникова
к.э.н., доцент кафедры Менеджмента ЭФ

2018

Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Задания к практическим занятиям.....	5
2.1 Темы опросов на практических занятиях.....	5
2.2 Примеры ситуационных задач по темам практических занятий	6
3. Самостоятельная работа.....	11
3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов.....	11
3.2 Формы самостоятельной работы.....	11
3.3 Вопросы на самоподготовку	12
4. Тестовые задания.....	13
5. Список литературы для самостоятельного изучения.....	16

1 Общие положения

Дисциплина «Управление карьерой» тесно связана с другими социально-экономическими дисциплинами: управлением человеческими ресурсами, управлением персоналом, мотивацией и стимулированием труда и др. Управление карьерой является одним из важнейших направлений развития персонала современной организации – планирование карьеры сотрудников организации и создание необходимых условий для их профессионального и должностного роста позволяют определить оптимальный путь развития работника, повысить его преданность интересам организации, более полно раскрыть его потенциал.

Целью практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине является формирование у бакалавров комплекса знаний, умений и навыков, которые позволят им в будущем применять методы и технологии управления карьерой в практике управления персоналом организации.

Задачи:

- сформировать у студентов целостный взгляд на систему управления карьерой и ее место в общей стратегии управления персоналом организации;
- сформировать у студентов определенные навыки по планированию карьеры, отбору, оценке и развитию кадрового резерва организации;
- научить студентов применять адекватные инструменты и технологии профориентации, профессионализации персонала при реализации карьерных планов;
- сформировать у студентов определенные навыки по использованию основ разработки и внедрения критериев подбора и расстановки персонала при реализации карьерных планов;
- сформировать у студентов комплекс знаний и навыков в области текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации и карьерными планами работников.

Требования к результатам практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине:

Студент должен знать:

- основные виды и модели карьеры;
- этапы и мероприятия планирования карьеры;
- критерии подбора и расстановки персонала;
- процедуры и методы текущей деловой оценки работников;
- показатели профессионального и карьерного потенциала;
- методы профессионального развития работников;
- формы и методы профориентации и профессионализации персонала;

- технологии управления служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом;
- методы профилактики профессиональных кризисов.

Студент должен **уметь**:

- применять теоретические положения в практике управления карьерой работников организации;
- выбирать стратегии и модели карьеры и применять их на практике;
- использовать критерии подбора и расстановки персонала при планировании карьеры;
- выбирать и применять методы текущей деловой оценки работников и отбора в кадровый резерв;
- выбирать и применять методы профессионального развития работников;
- использовать методы профориентации и профессионализации персонала;
- управлять профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом.

Студент должен **владеть**:

- навыками использования современных технологий управления карьерой персонала;
- навыками отбора персонала для продвижения, анализа профессионального и карьерного потенциала;
- навыками составления индивидуальных карьерных планов персонала;
- навыками текущей деловой оценки персонала и составления критериев отбора в кадровый резерв;
- навыками организации профессионального развития работников;
- навыками выбора и применения адекватных инструментов и технологий профориентации, профессионализации персонала при реализации карьерных планов;
- навыками оценки ограничений профессионального развития.

2 Задания к практическим занятиям

Практические занятия по дисциплине проходят в виде опросов, тестирования и решения ситуационных задач по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

2.1 Темы опросов на практических занятиях:

1. Понятие карьеры, профессионального и должностного роста.
2. Виды карьеры, их краткая характеристика.
3. Модели деловой карьеры.
4. Этапы карьеры.
5. Понятие планирования карьеры.
6. Основные мероприятия по планированию карьеры.
7. Понятие карьерного пространства и карьерной среды организации.
8. Требования к карьерному пространству.
9. Условия эффективного развития карьеры.
10. Планирование карьеры работником.
11. Составляющие карьерного роста работника.
12. Понятие профессионального и карьерного потенциала работника.
13. Показатели оценки карьерного потенциала.
14. Ресурсы повышения эффективности использования профессионального потенциала работника.
15. Методы управления карьерой.
16. Характеристика методов формального и неформального консультирования.
17. Характеристика методов материальной и нематериальной мотивации
18. Метод профессионального развития.
19. Метод кадрового резерва.
20. Исходные данные для расстановки и организации движения персонала.
21. Понятие профессии и отличительные черты профессии как деятельности.
22. Типология профессий Е.А. Климова.
23. Типология профессий Дж. Л. Голланда.
24. Оптимизация выбора сферы профессиональной деятельности.
25. Внешние и внутренние факторы выбора профессии.
26. Профессиональное самоопределение и формы профориентации.
27. Этапы профессионального становления.
28. Понятие и схема профессиограммы.
29. Методы текущей деловой оценки работников.
30. Формальная и неформальная оценка в системе управления карьерой.
31. Критерии выбора претендентов на повышение по службе.
32. Этапы карьерного цикла работников.
33. Факторы кризисов профессионального развития.
34. Потенциальные ограничения саморазвития менеджера.

2.2 Примеры тестов и ситуационных задач по разделам практических занятий:

1 Модели и стратегии карьеры. Карьерная среда организации

1.1 Тестирование

Студенты отвечают на вопросы тестов:

1. «Целеустремленный ли вы человек?»
2. «Упорство в достижении цели»
3. «Ваши профессиональные склонности»
4. «Соответствие основных черт личности профессии менеджера»
5. «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы»
6. «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы»
7. «Определение степени мотивации личности к успеху в работе»

После обработки результатов тестирования происходит групповое обсуждение.

1.2 Задание: «Анализ карьерного пространства»

Группа разбивается на три микрогруппы, каждая из которых подбирает один пример карьеры известного большинству членов микрогруппы человека и выполняет следующие задания:

- охарактеризовать карьерное пространство носителя данной карьеры;
- охарактеризовать влияние карьеры на различные поля социального пространства носителя карьеры;
- доказать или опровергнуть утверждение, что карьера является одной из «осей» жизненного пространства человека.

2 Факторы карьерного успеха и оценка карьерного потенциала

2.1 Задание:

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

2. Новый работник вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

3. Как известно, на выбор карьеры влияет ряд личных особенностей человека. Письменно сформулируйте 10 черт характера, которыми должен обладать преуспевающий менеджер.

2.2 Задание: «Определение карьерного потенциала».

Студент проводит анализ по предлагаемой структуре:

1. Введение (обоснование правильности своего профессионального выбора; определение личной актуальности процесса планирования карьеры; описание выбранной профессии).
2. Декларация жизненных целей (перечень важнейших личных и профессиональных целей).
3. Описание своей профессиональной цели во внешней (статусно-ролевая характеристика) и внутренней (ценностная позиция) форме.
4. Анализ собственных достоинств: определение сильных сторон личности, востребованных в выбранной профессии, сравнение с профессионально важными качествами.
5. Определение методов дальнейшего развития качеств характера, требуемых умений и навыков.
6. Анализ собственных недостатков, выявление личностных характеристик препятствующих успешной профессиональной самореализации.
7. Составление плана саморазвития и самовоспитания.

3 Критерии расстановки, профориентация и профессионализация персонала

3.1 Задания:

Ситуация 1

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в вашей фирме. Каких кандидатов вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуация 2

Вы – руководитель крупной компании. Сегодня ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, вы знаете, что он отлично работает, так как вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

Ситуация 3

Каково будет ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для заметок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли вы его на должность, требующуюся вашей фирме?

Каково будет ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

3.2 Задание:

Ответить на вопросы теста Дж.Голланда (Дж.Холланда) на определение профессионального типа личности.

После обработки результатов теста проводится групповое обсуждение характеристик типов личностей по профессиональной направленности с их кратким описанием и профессий, в которых представители соответствующего типа смогут наиболее полно раскрыть свои способности, достичь успеха и личного удовлетворения.

4 Текущая деловая оценка в системе планирования карьеры персонала

4.1 Ситуационная задача:

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Эффективны ли действия руководителя и сотрудника?
2. Какие цели и условия взаимодействия между руководителем и подчиненным отсутствуют?
3. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

4.2 Ситуационная задача:

Павел Георгиевич Сидорин руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель, он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена: объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены.

Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность: Александра Плугова, Ирины Семенович и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор.

	А. Плугов	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее	Высшее	Высшее
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года – ген. директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей), 15 лет – служба в ВС, экономист, нач. финансовой части полка	1 год – зам. главного технолога, 3 года – нач. цеха, 3 года – инженер по снабжению, 3 года – инженер технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер, 5 лет – нач. производством, 4 года – нач. цеха, 3 года – бригадир, 6 лет – токарь (все завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Задание:

1. Кого бы Вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

5 Карьерный цикл и профессиональные кризисы

5.1 Задание: «Построение карьерограммы для менеджера»

Исходные данные и постановка задачи. Будущий менеджер по персоналу оканчивает высшее учебное заведение по направлению «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после высшего учебного заведения.

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

Карьерограмма состоит из двух частей. Одна часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах.

Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации, переподготовки с указанием учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и

получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

5.2 Кейс «Мотивация карьеры»:

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению персоналом с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна».

Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор в последнюю минуту принял решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Сатурн» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу.

В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы: 1. В чем причина полученного Алексеем результата? 2. Как ему следовало поступить? 3. Что делать в сложившейся ситуации?

3 Самостоятельная работа

3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов

Целью самостоятельной работы студентов является овладение знаниями об управлении карьерой, умениями и навыками использования в будущей управленческой деятельности методов оценки, развития и планирования профессионального и должностного роста персонала с учетом потенциала и характеристик работников.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических занятиях, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

3.2 Формы самостоятельной работы:

- индивидуальное занятие (домашние занятия);
- конспектирование лекций;
- получение консультаций для разъяснений по вопросам изучаемой дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (дискуссия).

Для закрепления и систематизации знаний, при самостоятельной работе обучающегося используется:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- конспектирование литературы;
- работа со словарями и справочниками;
- исследовательская работа;
- использование аудио- и видеозаписи;

- работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;
- работа с конспектами лекции (обработка текста; составление плана и тезисов ответа; ответы на контрольные вопросы);
- подготовка докладов к выступлению на конференциях ТУСУР;
- работа с компьютерными программами;
- подготовка к сдаче зачета и экзамена.

3.3 Вопросы на самоподготовку:

1. Результаты планирования карьеры для сотрудника и организации.
2. Модели управления развитием карьеры.
3. Распространенные «ловушки» процесса карьерного планирования.
4. Индивидуальный подход к возможностям профессионального продвижения и роста.
5. Модель личностно-профессионального и профессионально-личностного потенциала.
6. Профессиональные революции.
7. Фазы развития профессионала.
8. Я-концепция и якоря карьеры.
9. Этапы профессиональной компетентности.
10. Факторы, ускоряющие карьерный рост.

4. Тестовые задания

1. Верно ли, что ступенчатая карьера предполагает приближение к топ-менеджменту организации и доступна только ограниченному кругу работников, имеющих связи?
 - 1) да
 - 2) нет

2. Карьерная модель «лестница» предполагает:
 - 1) уход на пенсию с высшей для работника должности
 - 2) постепенное понижение работника в должности перед уходом на пенсию
 - 3) постепенное прохождение всех значимых должностей перед занятием наивысшей должности в организации

3. Мероприятия по планированию карьеры сотрудника, которые должен осуществлять менеджер по персоналу, включают:
 - 1) первичная ориентация и выбор профессии
 - 2) оценка перспектив и проектирование роста
 - 3) продвижение
 - 4) оценка труда и потенциала

4. Верно ли, что в карьерный потенциал не входит самооценка сотрудника?
 - 1) да
 - 2) нет

5. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры предполагает сотрудничество...
 - 1) работника и коллектива структурного подразделения
 - 2) линейных руководителей и кадровой службы
 - 3) работника, его руководителя и службы управления персоналом
 - 4) работника и топ-менеджмента

6. К ресурсам повышения эффективности использования работника в организации относятся
 - 1) перманентное самообразование
 - 2) предметно-проблемная адаптация
 - 3) использование связей
 - 4) поручительство высшего руководства

7. Задачей профессиональной диагностики персонала является
 - 1) выявление и оценка качеств работника
 - 2) продвижение работника по карьерной лестнице
 - 3) формирование мотивации к саморазвитию

8. Самым значимым фактором, ускоряющим карьерный рост, по оценкам экспертов, является
 - 1) навыки, полученные в вузе
 - 2) исполнительность, готовность к сверхурочной работе
 - 3) креативность, энергичность
 - 4) особенности организационной структуры компании

9. Отметьте методы управления карьерой
- 1) неформальное консультирование
 - 2) материальная мотивация
 - 3) учет личных целей работника
 - 4) адекватная адаптация
10. В кадровый резерв могут включаться...
- 1) все работники организации
 - 2) работники, имеющие стаж не менее пяти лет
 - 3) сотрудники, обладающие необходимыми качествами
 - 4) только топ-менеджеры
11. Профессия:
- 1) деятельность и область проявления личности, оказывающая на нее трансформирующее влияние
 - 2) сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития
 - 3) изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета
12. Третья профессиональная революция связана с появлением:
- 1) массовых профессий
 - 2) транспрофессионалов
 - 3) свободных профессий
13. Типу «человек — знак» соответствуют профессии:
- 1) переводчики художественных и технических текстов, аналитики, финансисты
 - 2) художник, актер, певец, реставратор, искусствовед
 - 3) ветеринар, садовник, агроном, эколог
14. Конвенциональному типу личности соответствует
- 1) ориентация на поиск
 - 2) ориентация на влияние на людей
 - 3) ориентация на манипулирование данными, информацией
15. Типу «человек — человек» соответствуют профессии:
- 1) инженер-конструктор, автослесарь, системный администратор
 - 2) педагогические и медицинские профессии, профессии сферы услуг
 - 3) переводчики художественных и технических текстов, аналитики, финансисты
16. Реалистическому типу личности соответствует
- 1) ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
 - 2) ориентация на взаимодействие с людьми
 - 3) ориентация на манипулирование данными, информацией
17. К внешним факторам выбора профессии не относятся:
- 1) престиж профессии
 - 2) востребованность профессии
 - 3) способности
 - 4) мнения близких

18. К внутренним факторам выбора профессии относится:

- 1) заработная плата
- 2) способности
- 3) интересы и предпочтения
- 4) престиж профессии

19. К факторам профессиональных кризисов не относятся:

- 1) синдром «эмоционального выгорания»
- 2) удовлетворенность своим положением, статусом
- 3) сокращение рабочих мест
- 4) ротация

20. К факторам профессиональных кризисов относится:

- 1) трудоголизм
- 2) перерыв в работе
- 3) удовлетворенность своим положением, статусом
- 4) повышение в должности

5. Список литературы для самостоятельного изучения

Основная

1. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И.Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-369-01455-4, 300 экз. В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>

Дополнительная

1. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом. 2-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата, Глава 12.- Научная школа: Брянский государственный технический университет (г. Брянск) Год: 2018.- В другом месте: <https://biblio-online.ru/viewer/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124/upravlenie-personalom#page/1>

2. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета серия "Экономика" - 2014г. №3.- С. 60-67.- В другом месте: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/276300/#1>

3. Дьячкова Е. Н. Актуальные аспекты управления карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Белгородский экономический вестник - 2015г. №3.- С.100-110.- В другом месте: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/265214/#12>

4. Евдокимова Е.П. Оценка персонала в управлении карьерой //Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки - 2010г. №3 С. 62-64. - В другом месте: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/235327/#1>