Меркулов Павел Александрович

Подписан: Меркулов Павел Александрович
DN: C=RU, S=Орловская область, L=пгт. Орел, T=Директор, O=""СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ""РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ"", OU=""ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ""РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ""", SNILS=00492216056, ИНН=575206486423, G=Павел Александрович, SN=Меркулов, CN=Меркулов Павел Александрович
Основание: я подтверждаю этот документ своей удостоверяющей подписью
Местоположение: Среднерусский институт управления

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Среднерусский институт управления - филиал
ФАКУЛЬТЕТ «Государственное и муниципальное управление»
КАФЕДРА «Социология и социальные технологии»

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой «Социология и социальные технологии»
Протокол от «28» августа 2023 г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.05.01 ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Направление подготовки 39.03.01 Социология
Профиль подготовки: «Общая социология»
Квалификация: бакалавр
Форма обучения: очная
Год набора: 2023

2023 г.

Автор-составитель: канд. психол. наук, доцент, доцент кафедры «Социология и социальные технологии» А.В. Кустова

И. о. заведующего кафедрой «Социология и социальные технологии», доктор социологических наук, профессор А.А. Алексеёнок

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3.Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 75
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 76
6.1. Основная литература 76
6.2. Дополнительная литература 77
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 78
6.4. Нормативные правовые документы 78
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 79

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 Тренинг «Управления карьерой» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

УК ОС-5- способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах;

ПКс-3– способен самостоятельно формулировать цели, ставить конкретные задачи научных исследований в различных областях социологии и решать их с помощью современных исследовательских методов с использованием новейшего отечественного и зарубежного опыта и с применением современной аппаратуры, оборудования, информационных технологий.

Этапы освоения компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенций	Наименование этапа компетенции
УК ОС-5	способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС- 5.1	проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей.
ПКс-3	способен самостоятельно формулировать цели, ставить конкретные задачи научных исследований в различных областях социологии и решать их с помощью современных исследовательских методов с использованием новейшего отечественного и зарубежного опыта и с применением современной аппаратуры, оборудования, информационных технологий	ПКс – 3.1	способность разрабатывать программу социологического исследования с применением современных методов и информационных технологий

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:
Результаты освоения компетенций

ОТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-5.1	**– сформированы знания:** об основных методах анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций; закономерностях формирования компонентов коммуникативной компетентности; **– сформированы умения:** формирования личных целей; планирования личного времени; контролирования своих эмоций; **– сформированы навыки:** способности к самоанализу; способности учиться на собственном опыте и опыте других; стремления к личному развитию;
	ПКс -3.1	**- сформированы знания:** основ функционирования и развития индивидуальной, социально-психологической компетентности; причин развития различных видов конфликтов и методах их разрешения; **- сформированы умения:** эффективно взаимодействовать в команде, участвовать в совместной работе на основе интеграции усилий; эффективно реализовывать различные виды, способы и средства общения; определять вид конфликта, особенности его содержания, структуры, динамики, методы ее разрешения; осуществлять управление разрешением конфликтов; **- сформированы навыки:** владения технологиями совместной работы в различных группах; владения технологиями построения эффективных рабочих групп с учетом индивидуально-психологических, этнических, конфессиональных особенностей; формирования эффективного общения и разрешения конфликтов.

2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины (модуля), час.								
	Всего	Семестр (триместр), курс							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	18			18					

лекционного типа (Л)										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)										
практического (семинарского) типа (ПЗ)		18			18					
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)										
контактная внеаудиторная работа, в т.ч. проводимая в электронной информационно-образовательной среде (КВР)										
Самостоятельная работа обучающихся (СР) (с частичным применением ДОТ)		54			54					
Промежуточная аттестация	форма	Зачет			Зачет					
	час.									
Общая трудоемкость	(час./з.е.)	72/2			72/2					

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Данная дисциплина является дисциплиной по выбору Б1.В.ДВ.05.01 подготовки бакалавров по направлению 39.03.01. «Социология» профиль «Общая социология».

Дисциплина «Тренинг управления карьерой» реализуется параллельно с освоением следующих дисциплин: Б1.В.02 «Основы профессиональной деятельности социолога», Б.О.16 «Социальная психология».

Дисциплина «Тренинг управления карьерой» является предшествующей для дисциплин: Б1.В.03 «Социология личности», Б1.В.22 «Психология управления».

3.Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Профессиональная диагностика	15			4		11	О1, Т1
Тема 2	Жизненные планы и судьба человека	14			4		10	О2, Т2
Тема 3	Культура и властные	15			4		11	О3, Т3

	доминанты в организации как факторы построения карьеры							
Тема 4	Карьера как реализация жизненных ценностей человека	15			4		11	О4, Т4
Тема 5	Тайм - менеджмент	13			2		11	О5, Т5
Промежуточная аттестация		зачет						зачет
Всего:		**72**			**18**		**54**	

Примечание. Форма текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Профессиональная диагностика

Определение жизненных ценностей и мотивации к работе, выявление сильных и слабых сторон личности, определение склонностей и интересов. Экспресс-диагностика собственного психотипа, определение подходящих видов деятельности и карьер.

Тема 2. Жизненные планы и судьба человека

Факторы, оказывающие влияние на выбор профессии и карьерные стратегии. Шкала ценностей Рокича.

Тема 3. Культура и властные доминанты в организации как факторы построения карьеры

Четыре типа организационной культуры. Формы власти. Сетевая доминанта властных отношений.

Тема 4. Карьера как реализация жизненных ценностей человека

Общественные и групповые ценности. Социальная мобильность как фактор, влияющий на реализацию карьеры.

Тема 5. Тайм- менеджмент

Актуальный тайм - менеджмент: инвентаризация времени; постановка целей и планирование и управление; мотивация и делегирование; психофизиология тайм - менеджмента.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.05.01. «Тренинг управления карьерой» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении практических занятий: опрос, тестирование, проверка выполненного задания.

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме в виде собеседования

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме:

Тема 1. Профессиональная диагностика

1) Понятие «карьера».
1) Виды карьеры.
2) Жизненные ценности.
3) Понятие «мотивация».
4) Многомерность карьеры.
5) Карьерная стратегия.
6) Как увязать понимание карьеры и обыденное представление о ней.

Задание. Вспомнить трех своих родственников или знакомых (желательно, чтобы они были разного возраста).

Нужно определить на какой из пяти ступеней (ученик, подмастерье, мастер, уникальный мастер, учитель) они находятся в настоящее время и обосновать ответ.

Тема 2. Жизненные планы и судьба человека

1) Что влияет на выбор человека в отношении той профессии, которую он сделал частью своей жизни?
1) Факторы, оказывающие влияние на выбор профессии.
2) Понятие «Индивидуальные ценности».
3) Терминальные ценности.
4) Инструментальные ценности.
5) Мнимые и истинные ценности.
6) Факторы построения карьеры.

Задание. Необходимо расставить приоритеты в терминальных и инструментальных ценностях по школе ценностей Рокича.

Расставить приоритеты ценностей, исходя из обеспечения их
-деньгами,
-временем,
-душевной энергией.

Тема 3. Культура и властные доминанты в организации как факторы построения карьеры

1) Карьера и служебный рост.
1) Карьера-духовная практика человека.
2) Типы организационной культуры.
3) Понятие «Клановая культура».
4) Понятие «Предпринимательская культура».
5) Понятие «Конкурентная культура».
6) Понятие «Бюрократическая культура».

7) Формы власти.
8) Классическая доминанта властных отношений.
9) «Сетевая» доминанта властных отношений.
10) «Неоклассическая» доминанта властных отношений.

Задание. Необходимо показать влияние организационной культуры и доминанты властных отношений в организации на карьерные стратегии. **Дать пояснение слагаемых «Кодекса неофита».**

Тема 4.Карьера как реализация жизненных ценностей человека

1) Общественные ценности; традиционные, либеральные и общечеловеческие.
2) Примеры общественных ценностей, характерных для современной России.
3) Понятие процесса социализации.
4) Стадии социализации.
5) Понятие предварительная социализация.
6) Понятие согласование социализации.
7) Понятие ролевое управление.
8) Понятие мотивации, система мотивации.
9) Иерархия потребностей А.Маслоу.
10) Двухфакторная теория Ф.Герцберга.
11) Мотивирующие факторы Ф.Герцберга.
12) Понятие социальной мобильности. Горизонтальная и вертикальная мобильность.
13) Каналы мобильности.
14) Понятие лидер, лидерство, проактивные способности и коммуникативные навыки.

Задание. Необходимо ответить письменно на следующие вопросы:

- Каковы мои цели с точки зрения карьеры?
- Какой жизненной цели они служат?
- Какое значение я придаю достижению этих целей?
- Как они будут достигнуты, какова моя программа действий?
- На каком этапе я нахожусь сейчас, куда я буду двигаться дальше?
- Как я могу улучшить эффективность моей работы?
- Кого можно отнести к самым ценным моим советчикам и практикам?

Тема 5. Тайм - менеджмент

1) Понятие статуса и роли. Степень формализации ролей.
1) Учение Гордона Олпорта о смысле понятия «роль в соотношении с личностью».
2) Ролевые ожидания, ролевая концепция, принятие или отвержение роли, исполнение роли.
3) Понятие «хронофаги».
4) Время как ресурс решения проблем.

Задание. Необходимо обдумать варианты, набросать отдельные идеи и наметить план действий. Далее построить матрицу «Управление временем».

Материалы текущего контроля успеваемости

Тема 1. Профессиональная диагностика

Практическое занятие 1 по теме 1. Экспресс-диагностика собственного психотипа

Методика экспресс-диагностики характерологических особенностей Автор: Т. В. Матолин . Цель: исследование характерологических особенностей личности.

Предлагаемая методика содержит опросник Айзенка, классификацию в зависимости от соотношения результатов шкалы нейротизма и шкалы интроверсии, вербальное описание особенностей каждого типа и основное направление тактики взаимоотношений с подростками каждого типа. В качестве основного используется тест Айзенка, шкала градации результатов и разработанные типологические характеристики и рекомендации по коррекции.

Этапы работы: 1. Проведение теста Айзенка. 2. Обсчет результатов. 3. Градация результатов по таблице типов. 4. Отбор данных, где балл по шкале “Ложь” больше 5 Предлагается ответить на вопросы, касающиеся особенностей вашего поведения. Оцените себя мысленно, согласны или не согласны вы с предлагаемым суждением. Над ответами долго не задумывайтесь, но обязательно отвечайте.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы "встряхнуться", испытать возбуждение?
1. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые могут вас ободрить или утешить?
2. Вы считаете себя человеком беззаботным?
3. Трудно ли вам отказаться от своих намерений?
4. Обдумываете ли вы свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
5. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
6. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
7. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
8. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастливы, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
9. Верно ли, что на спор вы готовы решиться на очень многое?
10. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола?
11. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
12. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?

13. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
14. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
15. Легко ли вас обидеть?
16. Любите ли вы часто бывать в компании?
17. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
18. Верно ли, что вы иногда полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
19. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато близких вам?
20. Часто ли вы мечтаете?
21. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
22. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
23. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
24. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
25. Можете ли вы сказать, что у вас часто нервы бывают натянуты до предела?
26. Считают ли вас человеком живым и веселым?
27. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
28. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
29. Вы иногда сплетничаете?
30. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
31. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочесть об этом в книге, нежели спросить у людей?
32. Бываете ли вы иногда так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
33. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
34. Бывают ли у вас слабость и головокружения?
35. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
36. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
37. Раздражительны ли вы?
38. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
39. Верно ли, что нередко вам не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
40. Вы неторопливы в движениях?
41. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или в школу (на работу)?
42. Часто ли вам снятся кошмары?
43. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
44. Бывают ли у вас сильные головные боли?
45. Вы бы чувствовали себя несчастным, если бы длительное время были лишены общения с людьми?

46. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
47. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
48. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
49. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
50. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
51. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
52. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
53. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
54. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
55. Любите ли вы подшучивать над другими?
56. Страдаете ли вы от длительной бессонницы?

Обработка данных

При совпадении ответов с ключом начисляется один балл. Подсчитайте сумму баллов по трем показателям (А, Б, В) в отдельности.

- Показатель А (искренность ответов)

  Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 6, 24, 36.

  Присвойте балл каждому ответу "Нет", если вы дали его на вопросы №№ 12, 18, 30, 42, 48, 54.

- Показатель Б (экстраверсия, степень общительности, зависимости поведения от мнения окружающих, умение приспосабливаться к новым условиям)

  Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

  Присвойте балл каждому ответу "Нет", если вы дали его на вопросы №№ 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

- Показатель В (нейротизм, степень эмоциональной чувствительности, возбудимости)

  Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

  Если по шкале А получено более 5 баллов - результаты считаются недостоверными, так как ответы были неискренни. Для определения типа темперамента нужно найти точку в пространстве по двум координатам: Показатель Б по горизонтальной оси, показатель В - по вертикальной оси.

Круг Айзенка

Если точка попадает на ось (один из показателей равен 12), то проявляется промежуточный темперамент, умеренно выраженый или коммуникативная направленность (показатель Б), или возбудимость (показатель

В). Чем ближе точка расположена к центру круга (показатели Б и В имеют значение от 6 до 18), тем более адаптивно поведение, то есть черты темперамента проявляются не в крайней степени, их легко контролировать. Чем больше значения приближаются к максимальным или минимальным, тем тяжелее человеку корректировать своё поведение, так как черты темперамента проявляются достаточно сильно.

Сангвиник

Повышенная активность, возбудимость. Живо и с большим энтузиазмом откликается на всё, привлекшее его внимание. Живая мимика и выразительные движения. По его лицу легко угадать, каково его настроение, каково его отношение к предмету или человеку. Быстро сосредоточивает внимание, при выполнении какого-либо дела работает быстро, может долго работать, не утомляясь, энергично принимается за новое дело. Быстрота ума, находчивость. Чувства, настроения, интересы и стремления очень изменчивы. Он легко сходится с новыми людьми. Легко привыкает к новым требованиям и обстановке. Азартен, склонен к риску. Может быть лидером и вести за собой, умеет увлекать других своими идеями. Не всегда чувствителен к переживаниям и проблемам окружающих, хорошо справляется лишь с той работой, которая для него интересна и важна. Не всегда ответственно выполняет то, что ему не очень нужно или неинтересно.

Холерик

Бывает несдержан, нетерпелив, вспыльчив, но так же легко отходит и забывает об обидах. Устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, высокая ответственность, переживает за результаты и последствия своих действий, не любит расстраивать окружающих. Общителен, открыт, умеет сопереживать, сочувствовать, энергичный, работоспособный, быстро переключается с одного дела на другое, но не всегда внимателен и организован. Тревожен, беспокоен, не всегда чётко определяет приоритеты.

Флегматик

Мало эмоционален. Трудно рассмешить, разгневать или опечатать. Когда все смеются по какому-либо поводу, остаётся невозмутимым. При больших неприятностях остаётся спокойным. Мимика и движения не выразительны. Энергичен, отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Медленный темп движений и речи, ненаходчив. Медленно сосредоточивает внимание. С трудом переключает внимание, приспосабливается к новой обстановке и перестраивает навыки и привычки. С трудом сходится с новыми людьми и откликается на внешние впечатления.

Меланхолик

Повышенная чувствительность, незначительный повод может вызвать слёзы на глазах. Чрезмерно обидчив, раним, мнителен. Мимика и движения не выразительны. Голос тихий. Плачет и смеётся тихо. Пони-

женная активность. Нерешителен, не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет опускать руки, неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен. Легко отвлекаемое и неустойчивое внимание. Медленный психический темп. Обиды носит в себе, фиксируется на ошибках и неудачах.

Для того, чтобы получить точные портреты, можно использовать следующую схему анализа:

- **Б>16, В>16**

  Вы импульсивный, вспыльчивый, легко возбудимый человек. Вам трудно сдерживать себя и вы бываете излишне резки и прямолинейны. Увлеченно отдаетесь делу, но при неудаче быстро теряете интерес. Люди вашего типа предпочитают работу с ярко выраженной цикличностью, требующую максимального напряжения сил, но не длительную. Их привлекает высокий темп движений, разнообразие, необходимость проявлять смекалку и сообразительность.

  Вам больше подходят профессии технической направленности или связанные с преподаванием технических дисциплин, а так же профессии, связанные с переменой обстановки, путешествиями, разъездами (геолог, инженер-радиофизик, инженер-строитель, инженер по связи, инженер-преподаватель, программист и др.).

- **Б>16, В<8**

  Вы человек уравновешенный, умеете себя сдерживать. В сложных жизненных ситуациях можете иногда "потерять голову", но волевым усилием способны восстановить равновесие. Достаточно легко переносите смену обстановки, схватываете новое, гибки в общении с людьми, склонны к активной деятельности. Предпочитаете самостоятельность в делах, работу, требующую смекалки, находчивости, энергичности, напряжения, выдержки. Люди вашего типа лучше справляются с деятельностью, требующей четкого планирования, учета последовательности событий. Чаще всего они становятся лидерами, организаторами.

  Вам подходят профессии: преподаватель, психолог, дефектолог, воспитатель, диспетчер, журналист, специалист по связям с общественностью, социолог, экскурсовод, агент по туризму, страховке и другим направлениям, экономист, технолог, переводчик, юрист, водитель разнообразных видов транспорта и т. п.

- **Б>16, 8<В<16**

  Вы человек достаточно живой и общительный, активный, когда видите перед собой ясную задачу и конкретное дело. Неплохо переносите смену обстановки, достаточно быстро к ней приспосабливаетесь, легко схватываете новое. Вы энергичны, способны много работать не утомляясь, сдержанны, спокойны, легко можете включаться в новую деятельность.

  Вам подходят разнообразные профессии: геолог, археолог, инженер-физик, педагог, проводник пассажирского поезда, летчик, системный

администратор, строитель, юрист, инженер-конструктор, наладчик оборудования, инженер транспорта, технолог по производству питания, одежды и др.

- **Б<8, В<8**

  Вы человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях. Остаетесь спокойным и ровным в сложных жизненных ситуациях. Очень сдержанны, рассудительны, но медлительны. Труднее приспосабливаетесь к изменяющейся обстановке. Вам требуется время для обдумывания, раскачки, но, начав дело, вы обычно стараетесь довести его до конца, вы малоразговорчивы, не любите говорить по пустякам, вам трудно общаться с людьми. Предпочитаете работу, не требующую частой смены заданий, медленного темпа. Затрудняетесь самостоятельно принимать решения, поэтому вам лучше не брать на себя ответственность за руководство людьми и организацию деятельности других.

  Вам больше подходят профессии: оператор станков с программным управлением, оператор связи, компьютерных систем, экономист, бухгалтер, корректор, лесничий, машинист, техник-технолог по разным видам производства и др.

- **Б<8, В>16**

  Вы впечатлительный, стеснительный человек, трудно находящий контакты с другими людьми. Зачастую обидчивы, чувствуете себя уверенно лишь в знакомой, привычной обстановке. Люди, мало вас знающие, часто не понимают вас. Вам рекомендуется работать в обстановке, не требующей большого нервного напряжения, быстрых реакций и частой смены характера деятельности.

  Вам больше подойдут профессии: ландшафтный дизайнер, микробиолог, лаборант в химлаборатории, библиотекарь, корректор, реставратор, настройщик музыкальных инструментов, сборщик радиодеталей и микросхем, деталей на часовом заводе, чертежник, художник-архитектор, конструктор-модельер, музыкальный работник, технолог в легкой и пищевой промышленности.

- **Б<8, 8<В<16**

  Вы человек необщительный, застенчивый, довольно сдержанный в чувствах, вдумчивый, склонный к рассуждениям. В поступках ориентируетесь в основном на собственные чувства, представления. Такой человек сближается только с немногими друзьями. Свои действия планирует заранее, не любит сильных впечатлений, стремится к спокойной, упорядоченной жизни. Людям этого типа предпочтительны профессии, где требуются усидчивость, пунктуальность, внимательность в работе. Они предпочитают работать в одиночку.

  Вам больше подойдут профессии: программист, инженер леса, зоолог, биолог, переводчик иностранного текста и др.

- **8<Б<16, В>16**

Вы человек эмоционально неустойчивый, чувствительный. В меру общительный, но в отношениях с людьми не очень выдержанный, легко обижаетесь. Ваши поступки часто зависят от вашего настроения: вы то очень энергичны, то становитесь вялым и апатичным. Непостоянны во взглядах и интересах. У вас хорошо развита интуиция. Люди вашего типа предпочитают работу интересную, связанную с эмоциями, но непродолжительную и не очень напряженную, больше умственную, чем физическую.

Вам подойдут профессии: филолог, актер драмтеатра, певец, архитектор, специалист в легкой и пищевой промышленности, кинооператор, журналист, кондитер, фармацевт, ювелир, юрист и т. д.

- **8<Б<16, В<8**

Вы человек спокойный, постоянный в дружбе и интересах. Эмоции не мешают вам видеть вещи реалистично, умеете приспосабливаться к действительности, рассудительны, в меру общительны, но в поведении не зависимы от взглядов других, охотно делитесь советами, не боитесь неудач, пытаетесь разобраться в их причинах. Люди этого типа могут добиться успеха в разнообразных видах деятельности, особенно в тех, где четко определены действия и наглядно представлен конечный результат.

Вам подойдут профессии: геолог, офицер, преподаватель, врач, пилот, специалист в области социологии, права, дизайнер, журналист, переводчик, дипломат и т.д.

- **8<Б<16, 8<В<16**

Вы человек в меру общительный, довольно спокойный, но иногда даете волю эмоциям. Достаточно открытый, не очень тревожный, хорошо переносите одиночество, не очень любите шумные компании. Люди вашего типа в меру активны, универсальны в поведении. Они хорошо работают в разных областях деятельности, но при условии осознания важности работы, наличия перспективы продвижения по службе.

Вам подойдут профессии: специалист в области разнообразных видов транспорта, радиоэлектроники, техники, систем связи, педагог, врач, работник сферы обслуживания и др.

Практическое занятие 2 по теме 1.Виды деятельности и карьера

Тест профессиональная деятельность и карьера

Назначение теста: диагностика профессиональных склонностей респондентов.

Шкалы: склонности - к работе с людьми, к исследовательской (интеллектуальной) работе, к практической деятельности, к эстетическим видам деятельности, к экстремальным видам деятельности, к планово-экономическим видам деятельности.

Тестируем: Свойства личности

Вопросов: 24

Инструкция к тесту

Для того, чтобы определить свои профессиональные склонности, выберите один из трех вариантов – «a», «b» или «c» – и отметьте его в бланке.

Тестовый материал: анкета

Анкета

1.Мне хотелось бы в своей профессиональной деятельности
1) общаться с самыми разными людьми;
2) снимать фильмы, писать книги, рисовать, выступать на сцене и т.д.
3) заниматься расчетами; вести документацию.

2.В книге или кинофильме меня больше всего привлекает
1) возможность следить за ходом мыслей автора;
2) художественная форма, мастерство писателя или режиссера;
3) сюжет, действия героев.

3.Меня больше обрадует Нобелевская премия
1) за общественную деятельность;
2) в области науки;
3) в области искусства.

4. Я скорее соглашусь стать
1) главным механиком;
2) начальником экспедиции;
3) главным бухгалтером.

5.Будущее людей определяют
1) заимопонимание между людьми;
2) научные открытия;
3) развитие производства.

6. Если я стану руководителем, то в первую очередь займусь
1) созданием дружного, сплоченного коллектива;
2) разработкой новых технологий обучения;
3) работой с документами.

7.На технической выставке меня больше привлечет
1) внутреннее устройство экспонатов;
2) их практическое применение.
3) внешний вид экспонатов (цвет, форма);

8.В людях я ценю, прежде всего
1) дружелюбие и отзывчивость
2) смелость и выносливость;
3) обязательность и аккуратность.

9. В свободное время мне хотелось бы
1) ставить различные опыты, эксперименты;
2) писать стихи, сочинять музыку или рисовать;
3) тренироваться.

10. В заграничных поездках меня скорее заинтересует
1) возможность знакомства с историей и культурой другой страны;

2) экстремальный туризм (альпинизм, виндсерфинг, горные лыж;
3) деловое общение;

11. Мне интереснее беседовать о
1) человеческих взаимоотношениях;
2) новой научной гипотезе;
3) технических характеристиках новой модели машины, компьютера.

12. Если бы в моей школе было всего три кружка, я бы выбрал
1) технический;
2) музыкальный;
3) спортивный.

13. В школе следует обратить особое внимание на
1) улучшение взаимопонимания между учителями и учениками;
2) поддержание здоровья учащихся, занятия спортом;
3) укрепление дисциплины.

14. Я с большим удовольствием смотрю
1) научно-популярные фильмы;
2) программы о культуре и искусстве;
3)спортивные программы.

15. Мне хотелось бы работать
1) с детьми или сверстниками;
2) с машинами, механизмами;
3) с объектами природы.

16. Школа в первую очередь должна
1) учить общению с другими людьми;
2) давать знания;
3) обучать навыкам работы.

17. Главное в жизни
1) иметь возможность заниматься творчеством;
2) вести здоровый образ жизни;
3) тщательно планировать свои дела.

Ключ к тесту

Обработка результатов теста

Подсчитайте число обведенных букв в каждом из шести столбцов и запишите эти шесть чисел в пустых клетках нижней строчки.

10-12 баллов - ярко выраженная профессиональная склонность.

7-9 баллов - склонность к определенному виду деятельности.

4-6 баллов - слабо выраженная профессиональная склонность.

0-3 баллов - профессиональная склонность не выражена.

Шесть столбцов - это шесть видов деятельности. Обратите внимание на те виды деятельности, которые набрали большее количество баллов. Совпадает ли ваш выбор профессии с полученными результатами?

Интерпретация результатов теста

I. Склонность к работе с людьми. Профессии, связанные с управлением, обучением, воспитанием, обслуживанием (бытовым, медицинским, справочно-информационным). Людей, успешных в профессиях этой группы, отличает общительность, способность находить общий язык с разными людьми, понимать их настроение, намерения.

II. Склонность к исследовательской (интеллектуальной) работе. Профессии, связанные с научной деятельностью. Кроме специальных знаний такие люди обычно отличаются рациональностью, независимостью суждений, аналитическим складом ума.

III. Склонность к практической деятельности. Круг этих профессий очень широк: производство и обработка металла; сборка, монтаж приборов и механизмов; ремонт, наладка, обслуживание электронного и механического оборудования; монтаж, ремонт зданий, конструкций; управление транспортом; изготовление изделий.

IV. Склонность к эстетическим видам деятельности. Профессии творческого характера, связанные с изобразительной, музыкальной, литературно-художественной, актерско-сценической деятельностью. Людей творческих профессий кроме специальных способностей (музыкальных, литературных, актерских) отличает оригинальность и независимость.

V. Склонность к экстремальным видам деятельности. Профессии, связанные с занятиями спортом, путешествиями, экспедиционной работой, охранной и оперативно-розыскной деятельности, службой в армии. Все они предъявляют особые требования к физической подготовке, здоровью, волевым качествам.

VI. Склонность к планово-экономическим видам деятельности. Профессии, связанные с расчетами и планированием (бухгалтер, экономист); делопроизводством, анализом текстов и их преобразованием (редактор, переводчик, лингвист); схематическим изображением объектов (чертежник, топограф). Эти профессии требуют от человека собранности и аккуратности.

Тест "Профессиональная карьера"

Введение: Одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также ее самореализации является сознательное планирование карьеры. Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией и Ваш успех в обществе. То есть внешняя сторона карьеры - это последовательность занимаемых профессиональных позиции, а внутренняя сторона - это то, как человек воспринимает свою карьеру, каков его образ профессиональной жизни и собственной роли в ней.

Инструкция: Вам необходимо ответить на 41 вопрос по 10-ти балльной шкале. 1 балл, если для Вас это совершенно не важно или Вы совсем не согласны, 10 баллов - если очень важно, полностью согласны.

Опросник:

1) Для меня важно построить свою карьеру в пределах одной конкретной профессиональной сферы
2) Я хочу осуществлять наблюдения, влияние и контроль над людьми на всех уровнях
3) Для меня важно иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации
4) Меня больше всего интересует постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защитой
5) В моей работе я стремлюсь употреблять свои знания на пользу людям
6) Я хочу работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми
7) Мне нравится вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были бы взаимно уравновешены
8) В своей работе я стремлюсь создавать или строить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей
9) Для меня важно продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, несвязанную с моей специальностью
10) Я предпочитаю быть первым руководителем в организации
11) Для меня более приемлема работа, не связанная с режимом или другими организационными ограничениями
12) 12. Меня привлекает работа в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени
13) Я стремлюсь употребить свои умения и способности на то, что бы сделать мир лучше
14) Мне нравится соревноваться и побеждать других
15) Для меня важно построить карьеру, которая позволит следовать моему образу жизни
16) 16. Я хочу создать новое коммерческое предприятие
17) Я предпочитаю посвятить свою жизнь единственной выбранной профессии
18) Я стремлюсь занять высокую руководящую должность
19) Меня устраивает работа, которая предоставляет максимум свободы и самостоятельности в выборе характера занятий, времени его исполнения
20) Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт
21) Мне нравится возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели
22) Главная цель моей карьеры - находить и решать трудные проблемы, независимо оттого, в какой области они возникли
23) Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание своей семье и моей карьере
24) Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дают мне возможность начать и построить собственное дело

25) Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции
26) Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других давать им указания
27) 27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился бы о своей свободе и самостоятельности
28) Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности
29) Я хочу найти работу, на которой мог бы приносить пользу другим
30) Соревнования и выигрыш - это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры
31) Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет мне вести жизнь, которая нравится
32) Предпринимательская деятельность должна составлять центральную часть моей карьеры
33) Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией
34) Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации
35) Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса
36) Я предпочел бы оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением
37) Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели
38) Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования
39) Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успехов в карьере
40) Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес
41) Я предпочитаю работу, не связанную с командировками

Тема 2 « Жизненные планы и судьба человека»

Практическое занятие 1 по теме 2. Факторы, оказывающие влияние на выбор профессии и карьерные стратегии.

1.Структура коммуникативной компетентности рассматривается по показателям:
- умение ориентироваться в ситуации взаимодействия; эмпатия; дружелюбие; открытость; гибкость в общении; эмоциональная напряженность. Дать обоснование.

Письменное задание. Расставить приоритеты в терминальных(1) и инструментальных (2) ценностях и их обосновать.

1) Комфортная жизнь, увлекательная жизнь, успех, жизнь в красоте, равноправие людей, внутренняя гармония, безопасность семьи.
2) Честолюбие, талант, широта взглядов, бодрость, чистота, смелость, прощение, помощь, честность.

Практическое занятие 2 по теме 2. Шкала ценностей Рокича.

Необходимо расставить приоритеты в терминальных и инструментальных ценностях. На личном примере объяснить свой индивидуальный подход.

Шкала ценностей Рокича

Желаемое состояние (желаемые конечные состояния)	**Инструментальные компоненты (мо дели поведение)**
Комфортная жизнь	Честолюбие
Увлекательная жизнь	Широта взглядов
Успех	Талант
Жизнь в мире	Бодрость
Жизнь в красоте	Чистота
Равноправие	Смелость
Безопасность семьи	Прощение
Свобода	Помощь
Счастье	Честность
Внутренняя гармония	Воображение
Зрелая любовь	Независимость
Национальная безопасность	Интеллект
Наслаждение	Логика
Спасение	Любовь
Самоуважение	Послушание
Социальное признание	Вежливость
Истинная дружба	Ответственность
Мудрость	Самоконтроль

Тема3: «Культура и властные доминанты в организации как факторы построения карьеры»

Практическое занятие 1 по теме 3. Организационная культура

1. Практическое упражнение «Стадии жизненного цикла организации»

Цель.

Понять особенности управления на различных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО).

Задание.

В табл. 1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Упражнение выполняется индивидуально или в группах по 3–4 человека.

Таблица 1. Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

2. Практическое упражнение «Ценностные установки»

Цель.

Понять особенности формирования культуры в организации через анализ ценностных установок.

Главная роль в процессе формирования культуры в организации отводится ее руководителям, которые заинтересованы в том, чтобы она соответствовала их собственным представлениям. В то же время, они не могут не учитывать, как их ценностные установки будут воспринимать сотрудники.

Задание.

Дополните приведенный ниже список, исходя из собственных представлений, и определите, могут ли возникать противоречия между руководителями и сотрудниками во взглядах на эти ценностные установки.

Этапы работы.

1. Путем коллективного обсуждения дополните представленный перечень ценностных установок.
2. Проанализируйте возможные противоречия во взглядах на конкретные ценностные установки. Дайте оценку каждому из этих противоречий и сформулируйте предложения по их минимизации.

Перечень ценностных установок, которыми обычно руководствуются высшие менеджеры:

- поощрения и наказания;
- участие в управлении;
- демократичность;
- открытость;
- помощь другим;
- лояльность;
- отношение к равенству полов;
- возраст;
- другое (указать).

3. Практическое упражнение «Организационная культура»

Цель.

Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

Задание.
Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.
Этапы работы.
1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.
Утверждения.
1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

4. Анализ рабочих документов: корпоративная культура

Цель.
Разобраться в вопросах поддержания корпоративной культуры на конкретных примерах:
Задание.
Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы.
1. Что общего в этих документах?
2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?
3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?
4. Какие изменения и дополнения вы бы внесли в эти документы?

Документ 1: корпоративный кодекс поведения.

Кодекс поведения шведско-немецкого консорциума Skanska[15] (фрагмент).

Skanska приняла корпоративный кодекс поведения в феврале 2002 г. с целью определения своих принципов в области отношений с работниками, коммерческой деятельности, прав человека, окружающей среды и отношений с заинтересованными кругами.

Этот документ опирается на ряд важных международных договоров и конвенций, в том числе ООН, МОТ, Организации экономического сотрудничества и развития.

Кодекс был разработан в сотрудничестве со всеми коммерческими подразделениями и переведен на языки всех национальных внутренних рынков. В настоящее время происходит его внедрение в практику, с акцентом на таких аспектах, как обучение, ответственность и отчетность.

Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказчиков. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в определенном регионе или странах. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

Общие принципы.

Наша основная задача состоит в обеспечении и развитии процветающей коммерческой деятельности на прочной экономической основе. *Skanska,* как компания с многолетней историей и перспективами, признает свою ответственность. Мы несем ответственность перед государством, общественной средой, в которой мы работаем, перед сотрудниками и деловыми партнерами и в целом перед всем человеческим сообществом.

Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности.

• Мы соблюдаем требования законов, действующих в тех странах, где мы ведем коммерческую деятельность.

• Мы уважаем Всеобщую декларацию прав человека ООН и признаем свою ответственность за соблюдение тех прав, которые применимы к нашим отношениям с сотрудниками и обществом.

• Мы обязуемся вести коммерческую деятельность на высоком нравственном и этическом уровне. В сфере своего внимания мы стараемся следить за тем, чтобы наши поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

Отношения с работниками.

Последовательные отношения со всеми работниками, базирующиеся на взаимном уважении и признании достоинства человека, имеют основополагающее значение в деятельности нашей компании. Предлагаемые работникам условия соответствуют, как минимум, требованиям национального законодательства и соответствующих конвенций МОТ.

• Мы не используем принудительный труд, рабский труд или другие формы недобровольного труда на наших площадках.

• Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.

• Мы предоставляем безопасные и благоприятные для здоровья человека условия работы и обязуемся постоянно их улучшать. Письменные инструкции по гигиене и безопасности труда находятся в доступном для работников месте, соблюдаются на всех стройплощадках.

• Мы предоставляем одинаковые возможности всем людям, независимо

от расы, цвета кожи, национальности, религиозной или этнической принадлежности.

• Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных до могате л ь ств.

• Мы признаем за работниками право создавать профсоюзы и вступать в них в соответствии с законами страны.

Этика коммерческой деятельности.

Проявления коррупции, взяточничества и других неправомерных действий, препятствие конкуренции затрудняют формирование рынка, социальное и демократическое развитие. Исходя из этого, *Skanska* обязуется не допускать таких случаев в своей деятельности.

• Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.

• Мы не будем предлагать или осуществлять какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения физическим или юридическим лицам с целью склонить их к действиям, противоречащим их рабочим обязанностям, для расширения или сохранения бизнеса *Skanska.*

• Мы не будем принимать какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения, которые предлагаются нам с целью склонить нас к действиям, противоречащим нашим установленным рабочим обязанностям.

Окружающая среда.

• Мы обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.

• Мы заранее думаем о воздействии на окружающую среду и принимаем решения на основании соответствующих фактов.

• Мы не ведем деятельности, которая связана с неприемлемыми экологическими и социальными рисками. Мы стараемся идентифицировать такие риски как можно раньше, чтобы принять своевременные и адекватные меры и решения.

Документ 2: кредо организации.

Для поддержания организационной культуры часто используется так называемое кредо организации, в котором зафиксированы ценности, нормы и ответственность всех ее членов. В качестве примера приводим кредо корпорации *Johnson &Johnson.*

Кредо корпорации Johnson & Johnson.

Мы несем ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, пользующимися нашими товарами и услугами.

Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду.

Мы отвечаем перед своими работниками – мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый из них должен рассматриваться

как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Заработная плата должна быть достаточной и адекватной, рабочее место – чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию.

Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными.

Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть достойными гражданами – хорошо работать и платить налоги. Мы должны помогать улучшать системы образования и здравоохранения.

Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов.

Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы – развиваться, ошибки – исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут получать хорошие дивиденды.

Разбор конкретной ситуации «Проведение совещания в компании „Сигма“»

Цель.

Отработка навыков анализа организационной культуры на конкретном примере. Задание.

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?
2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?
3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).
4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?
5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?
6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Ситуация.

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов,

проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ „Сигма“, чем предлагать контракты по их обслуживанию… или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный…»

Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ „Сигма“ по крайней мере на 30 %».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов… может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80 %».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании „Эппл“».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник».

Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ „Сигма“? Разве компании „Медсистем“ и „ТМС“ не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы – самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать – это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по существу».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше потребности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11: 00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20 % и посмотреть, что произойдет? Увеличила же „ТМС“ свою цену на 35 % в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».

Разбор конкретной ситуации «Вимм-Билль-Данн»

Цель.

Приобрести навыки анализа деятельности организации по формированию своей репутации. Задание.

1. Ознакомившись с приведенным ниже текстом, охарактеризуйте стратегию развития компании за прошедший период.

2. Выявите основные составляющие и этапы формирования репутации компании.

Ситуация.

Осенью 1992 г. шестеро предпринимателей арендовали линию по расфасовке напитков на Лианозовском молочном комбинате (Москва) и начали производство относительно нового для того времени в России товара – сока, разлитого в пакеты. С этого момента ведет свою историю компания «Вимм-Билль-Данн», выросшая в крупнейшую российскую корпорацию. Созданию компании предшествовали масштабные исследования, тщательное изучение рынка, состояние покупательского спроса и серьезная аналитическая работа.

В ноябре 1992 г. Лианозовский молочный комбинат выпустил первый пакет сокосодержащего напитка с забавным зверьком на упаковке и логотипом фирмы *Wimm-Bill-Dann*. Через короткое время специалисты компании создали серию из семи натуральных фруктовых соков, которая получила название *J-7*. В дальнейшем вся получаемая прибыль направлялась на разработку новых продуктов и приобретение контрольных пакетов акций предприятий пищевой промышленности. Помимо выпуска фруктовых и овощных соков, «Вимм-Билль-Данн» стала уделять внимание выпуску молочных продуктов, а недавно был приобретен контрольный пакет акций владивостокского завода «Пивоиндустрия Приморья».

На сегодняшний день «Вимм-Билль-Данн» представляет собой торгово-производственную группу в форме холдинга, в состав которого входит 18 молочных комбинатов, расположенных в различных городах РФ и стран СНГ (Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Тимашевск, Киев, Владивосток, Бишкек и др.). Есть предприятия и в других странах, в частности в Голландии и Израиле, – дочерние предприятия со стопроцентным российским капиталом. Общая численность работников холдинга составляет 12 ООО человек.

Руководство компании поставило задачу не просто конкурировать на равных с иностранными производителями молочных продуктов, а занять лидирующие позиции. Для этого было необходимо не только выпустить на рынок продукты с лучшим соотношением цены и качества, но и создать оригинальные запоминающиеся торговые марки, отвечающие именно российской специфике. Таких марок было создано несколько: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Из бабушкиного погреба», «Чудо» и пр.

В настоящее время компания производит 170 видов соков и 266 видов молочной продукции. Более 2000 магазинов Москвы сотрудничают с предприятиями «Вимм-Билль-Данн», есть дистрибьютерные представительства более чем в 40 городах России и стран СНГ. По данным маркетингового агентства «Бизнес Аналитик», во 2-м квартале 2002 г. доля «Вимм-Билль-Данн» на российском рынке соков составила 36 %.

Существенно изменилась структура управления. «Вимм-Билль-Данн» стал группой компаний, подчиненных общей стратегии. При этом каждое из предприятий, входящих в группу, сохранило значительную самостоятельность.

Партнерами «Вимм-Билль-Данн» являются транснациональная корпорация *Tetra Pak*, мировой лидер в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания, *Cargil*, крупнейший в мире поставщик концентратов для производства соков, а также такие российские компании, как «Рускарт», «Союз», «БФК». Всего «Вимм-Билль-Данн» пользуется услугами более 280 поставщиков. Среди потребителей продукции компании – и это предмет особой гордости «Вимм-Билль-Данн» – рестораны быстрого обслуживания *McDonald's* и всемирно известная фирма *Nestle*.

В 1998 г. компания получила почетную награду журнала *Russia*

Review. Издательский дом *Independent Media* по результатам независимой экспертизы признал ее «Лучшей частной компанией года». «Вимм-Билль-Данн» участвует в культурной жизни, оказывая финансовую поддержку московскому фестивалю рекламы, конкурсу «ТЭФИ», ряду московских театров и пр.

В 2000 г. в компании начались работы по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников. Эти работы осуществлялись совместно с рядом организаций, включая «Вымпелком», московские представительства *Microsoft и IBS.* В ходе опроса сотрудников выяснилось, что наиболее желательным вариантом для них является оплата фитнеса. Был определен поставщик таких услуг, что позволило сотрудникам оплатить услуги по корпоративным расценкам, т. е. со скидкой в 20–30 %. По словам директора управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн» Д. Куприянова, этот шаг представляет собой новое направление в части вложения в здоровье работников.

В начале августа 2001 г. компания объявила через прессу о начале скупки акций АО «Бишкексут» на вторичном рынке ценных бумаг. В марте 2002 г. компания продала блокирующий пакет своих акций на Нью-Йоркской фондовой бирже более чем за $200 млн, опубликовав при этом информацию о криминальном прошлом одного из своих акционеров. В августе 2002 г. председатель правления «Вимм-Билль-Данн» Сергей Пластинин предложил правлению концепцию дальнейшего развития организации с учетом европейского опыта. В Европе специфика молочной отрасли состоит в том, что молочные продукты можно эффективно продавать в радиусе 500 км от места их производства. С учетом российских территорий, продукцию молочного завода целесообразно продавать в радиусе 700 км. Следовательно, привлекательными районами становятся Урал, Самара, Новосибирск, что и определяет направления дальнейшего развития компании.

Тест для самопроверки

Таблица

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	**1. Особое значение ритуалам и церемониям придается:**	
	a) в культуре «жесткого подхода»;	2
	b) во всех типах культур;	2
	c) в культуре «процесса»;	5
	d) ни в каком типе культуры;	2
	e) в культуре «много работаем — хорошо отдыхаем»	4
2	**2. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**	
	a) изменением организационной структуры;	4
	b) действиями конкурентов;	3
	c) геополитическими факторами;	2
	d) наличием в организации малых групп;	2
	e) различными факторами, т. к. это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации	5
1	**3. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других:**	
	a) нет, не позволяет, у нее другие функции;	1
	b) да, позволяет, т. к. она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели;	5
	c) позволяет только в малых организациях;	3
	d) частично, если сотрудники работают в одном подразделении;	4
	e) позволяет только руководству организации	2
3	**4. Одинакова ли глубина воздействия культуры на членов организации:**	
	a) да, одинакова;	1
	b) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник;	2
	c) нет, она определяется системой стимулирования в организации;	5
	d) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи;	4
	e) да, одинакова, но только для малых предприятий	1
1	**5. Герои организации представляют собой:**	
	a) пример отношения к ценностям культуры данной организации;	5
	b) не представляют ничего существенного;	1
	c) пример успешной личности;	4
	d) образ борцов за идею;	3
	e) персонажей анекдотов	1

1	**6. На какой стадии жизненного цикла организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего:** a) на стадии создания; b) на стадии роста; c) на стадии зрелости; d) на стадии спада	 1 4 5 2
2	**7. Для какой стадии жизненного цикла организации характерны следующие символы: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее форму; возрастает роль цены в конкурентной борьбе:** a) для всех стадий; b) для стадии спада; c) для стадии зрелости; d) для стадии роста; e) для стадии создания	 1 4 5 2 2
1	**8. Жизненный цикл организации характеризуется:** a) временем существования организации на рынке; b) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования; c) периодом активности организации; d) периодом продвижения своего товара; e) временем завоевания рынка	 4 5 3 3 4
2	**9. Бренд товара означает:** a) торговую марку; b) название товара; c) характеристику товара; d) имя руководителя; e) степень известности товара на рынке	 5 1 3 2 4
1	**10. Репутация организации не зависит от:** a) этапа жизненного цикла организации; b) мнений потребителей; c) ситуации на рынке; d) настроений акционеров; e) настроения владельца	 3 2 1 5 4
1	**11. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в том, что:** a) сотрудники формируют репутацию организации; b) сотрудники разрушают репутацию организации;	 4 3

	c) сотрудники управляют репутацией организации; d) сотрудники участвуют в формировании, поддержании и защите репутации организации; e) сотрудники никак не влияют на репутацию организации	4 5 1
2	**12. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:** a) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы; b) культурная сеть (скрытая иерархия власти), герои организации; c) корпоративные убеждения и ценности; d) стиль руководства, герои организации, внешний вид персонала; e) философские положения и идеи, принятые в организации, церемониалы	 5 4 3 3 4
2	**13. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:** a) миссия и цели деятельности, национальные особенности; b) стратегия развития; c) организационная структура управления; d) разделение и кооперация труда в организации; e) личность руководителя, его принципы и ценности	 4 3 2 3 5
2	**14. Наиболее корректное определение организационной культуры:** a) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации; b) элемент внутренней среды организации; c) образ жизни, мышления, действий; d) «дух организации»; e) философские положения и идеи, принятые в организации	 5 3 4 3 4

Практическое занятие 2 по теме 3 «Формы власти. Сетевая доминанта властных отношений».

1.Практическое упражнение «Основы власти в организации»

Цель.

Исследовать основы власти в организации на примере различных должностей.

Задание.

1. Проанализируйте приведенные в табл. должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.
2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Этапы работы.

1. Индивидуально заполните столбец 2 табл1.Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т. д. .
2. Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 табл 1.
3. Обсудите всей группой полученные результаты.

Таблица 1.Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти – групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

2. Практическое упражнение «Составление описания должности»

Умение правильно распределять полномочия – признак грамотного менеджмента и один из элементов организационного поведения руководителя. Распределение полномочий целесообразно закреплять письменным документом. Одним из вариантов такого документа является должностная инструкция, составленная в виде таблицы (см.табл.1.1).

Цель.

Отработать навыки распределения полномочий между руководителями.

Задание.

Разработать вариант должностной инструкции с учетом специфики вашей организации.

Этапы работы.

1. Кратко опишите организацию и должность, о которой пойдет речь, указав связанные с ней задачи и ее место в системе управления.
2. Заполните табл.1.1 для конкретной руководящей должности на основании полученных данных.

Таблица 1.1Описание должности в виде таблицы

<table>
<tr><td colspan="4">Наименование должности</td></tr>
<tr><td colspan="2">код должности (в данной организации)
_____</td><td colspan="2">группа по оплате труда
(для данной организации)
_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">выполняемые на данной должности основные задачи (в ключевых словах):
_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">занимающий данную должность имеет следующие полномочия
(права в распределении материальных, финансовых, кадровых и пр. ресурсов):
_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">должность непосредственного начальника:
_____
_____</td><td colspan="2">количество подчиненных сотрудников и наименование их должностей:
_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">занимающий данную должность замещает
_____
_____</td><td colspan="2">занимающего данную должность замещают:
_____
_____</td></tr>
<tr><td>Дата, подпись</td><td>сотрудник, занимающий данную должность</td><td>непосредственный руководитель</td><td>вышестоящий руководитель</td></tr>
</table>

3. Упражнение-тест «Стили поведения руководителя»

Цель.

Изучить специфику стилей поведения руководителя в конкретных ситуациях с учетом его задач и уровня зрелости группы. Задание.

Используя теорию лидерства Херси-Бланчарда,[13] проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Ситуация 1.

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

• предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;

• вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;

• обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;

• предоставьте группу самой себе.

Ситуация 2.

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

• рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;

• предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;

• действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;

• участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Ситуация 3.

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

• позвольте группе самой определить направление своей работы;

• учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;

• перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;

• вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Ситуация 4.

Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Возможные способы воздействия:

• определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;

• участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;

• будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;

• избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

Рекомендации по разбору ситуаций теста.

При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Возможны следующие варианты поведения в соответствии с двумя ориентирами, преобладающими в деятельности менеджера (задача или отношения).

Поведение, ориентированное на задачу.

• приказание, поучение (лидер вовлечен в подробное объяснение ролей и задач группы, учит подчиненных, как, когда и зачем выполнять задания);

• убеждение, инструктирование (лидер дает подчиненным инструкции и оказывает поддержку).

Поведение, ориентированное на отношения, определяемое степенью, в которой лидер вовлечен в двусторонние отношения, содействие, координирование и применяемые психологические приемы:

• соучастие (лидер и подчиненные совместно принимают решения о том, как лучше выполнить поставленные задачи);

• делегирование (лидер дает мало конкретных подробных указаний и оказывает небольшую личную поддержку подчиненным).

Таким образом, возможные стили поведения лидера определяются следующими параметрами:

• *приказание, поучение:* высокая задача/низкие отношения (+2, -2) (высокая степень ориентации на задачу, низкая степень ориентации на отношения);

• *убеждение:* высокая задача/высокие отношения (+2, +2);

• *участие:* низкая задача/высокие отношения (-2, +2);

делегирование: низкая задача/низкие отношения (-2, -2).

Ситуация 1.

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе

находятся на хорошем уровне.
Диагноз.
Предыдущий руководитель оставлял группу в покое. Члены группы реагировали относительно зрелым образом со средней ПТ (производительностью труда) и хорошими показателями вовлеченности в процесс решения проблем.
Лучше всего новому руководителю предоставить группе возможность самостоятельного структурирования большей части своей деятельности, но сделать акцент на необходимость улучшения ее деятельности.
Оценка вариантов ответов.
– 2. Предпримите шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом.
Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не подходит, так как группа продемонстрировала свою способность работать хорошо, а произошла всего лишь смена руководства.
+2. Вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям.
Эта мера (высокие отношения/низкая задача) лучше всего подходит группе, так как предоставляет ей возможность найти собственное решение проблемы, но не передает ее членам всей полноты ответственности.
Каналы коммуникации (возможность общения) остаются открытыми, работа осуществляется совместно, при подчеркивании необходимости повышения ПТ.
– 1. *Обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики.*
Эта мера (высокая задача/высокие отношения) может оказаться подходящей, если проблема такого рода будет осознана при выполнении задач и осуществлении управления. В данный момент срочных проблем ПТ нет.
+1. Предоставьте группу самой себе.
Эта мера (низкая задача/низкие отношения) может подойти для текущей работы с этой относительно зрелой группой. Но если лидер хочет повысить способность группы справляться с задачами и управлением, может потребоваться дополнительная структура.
Ситуация 2.
Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.
Диагноз.
В плане зрелости уровень группы – выше среднего, как видно из ее успехов и способности работать над долгосрочными задачами. В краткосрочном плане наилучшим для лидера будет предоставить членам группы возможность самим решать свои проблемы, но если трудности сохранятся, то могут быть

выбраны и другие стили воздействия.

Оценка вариантов ответов.

– 1. Рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными.

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) не подходит в данный момент, так как группа обладает достаточной зрелостью для решения проблемы.

+2. Предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) лучше всего подходит в данной ситуации, так как позволяет группе найти собственное решение проблемы.

– 2. Действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) будет слишком резкой для такой зрелой группы. Проблема лежит в сфере личных взаимоотношений, а не в управлении и выполнении задачи.

+1. Участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) будет более подходящей в том случае, если проблема сохраняется или разрастается.

Ситуация 3.

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Диагноз.

Группа относительно незрелая, не только в плане готовности взять на себя ответственность, но и по опыту работы, поскольку производительность труда снижается. Для руководителя в краткосрочном плане лучшей мерой будет вовлечение группы в обсуждение задач.

Оценка вариантов ответов.

– 1. Позвольте группе самой определить направление своей работы.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) предполагает усиление несоответствия в поведении группы. С ее помощью в дальнейшем руководитель сможет выявить тех членов группы, которые стремятся ограничить объем работы или совершают другие действиями, отвлекающие от решения общей задачи.

+1. Учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач.

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) подходит для работы с группой средней зрелости. В настоящее время эта группа не обладает способностями или опытом для того, чтобы давать нужные рекомендации. По мере роста зрелости группы этот стиль станет более подходящим.

+2. Перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) предполагает прямое руководство, необходимое для повышения ПТ группы в краткосрочном периоде времени.

– 2. Вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) увеличит вероятность того, что несоответствующее поведение группы сохранится, и ПТ будет падать.

Ситуация 4.

Вы намечаете изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Диагноз.

Группа, по-видимому, имеет уровень зрелости выше среднего, о чем свидетельствует гибкость в решении рутинных каждодневных опера-циий. Для лидера лучше сохранить хорошие отношения с группой. Однако планируемая им серьезная перестройка структуры требует некоторых изменений в работе группы, поскольку для решения предстоящих задач группа обладает меньшим опытом.

Оценка вариантов ответов.

– 2. Определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) не подходит для работы со зрелой группой. Проблема состоит в осуществлении крупных изменений, а не в структурных преобразованиях самих по себе.

+2. Участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) продемонстрирует ваше внимание к мнению группы. Она будет способствовать ее концентрации на разработке изменений.

– 1. Будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не позволяет полностью использовать имеющийся у группы потенциал.

– 1. Избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

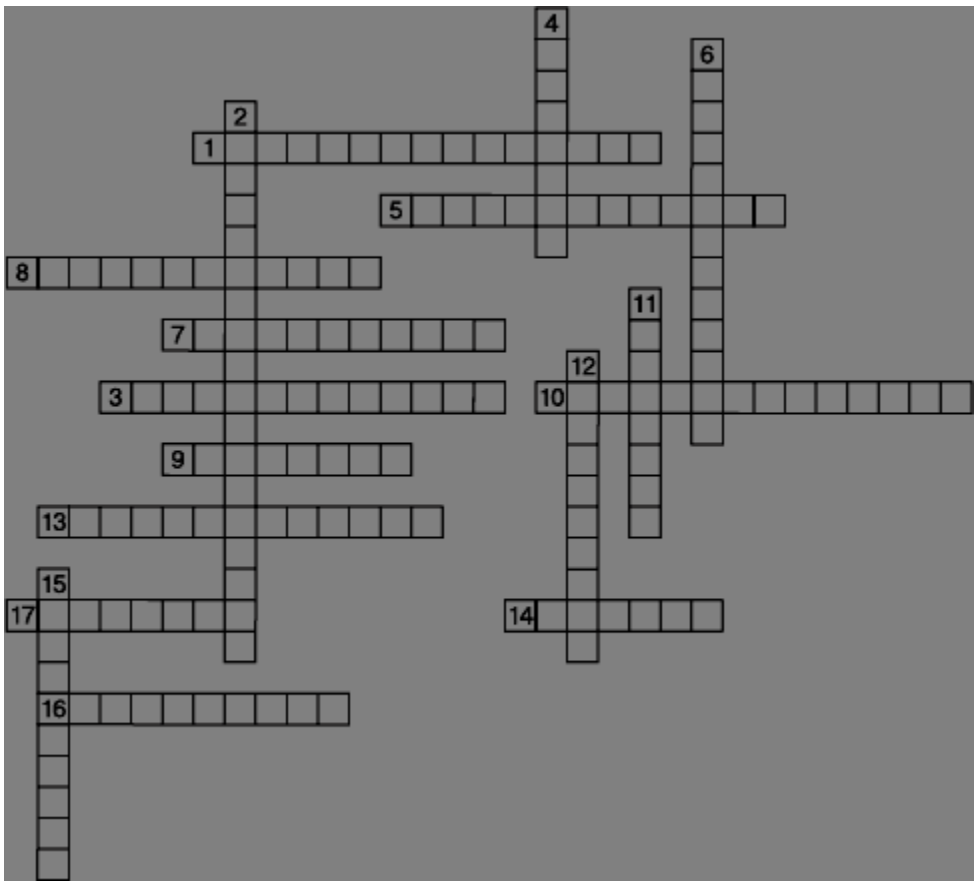
Это поведение (высокая задача/высокие отношения) позволит в полной мере использовать потенциал этой группы.

1.3 Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	**1. Власть в организации подразумевает:**	
	a) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;	5
	b) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;	4
	c) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;	4
	d) приказы руководителя;	3
	e) подчинение	3
2	**2. Негативный неформальный лидер в организации — это:**	
	a) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег;	4
	b) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели;	2
	c) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя;	5
	d) лидер, который способствует работе группы;	1
	e) лидер, призванный заменить официального руководителя	2
2	**3. Объект власти — это:**	
	a) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;	5
	b) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права или средства;	1
	c) член группы, самопроизвольно выделившийся на роль неофициального руководителя;	2
	d) подразделение, находящееся в подчинении;	4
	e) руководитель низового уровня управления	4
1	**4. Условием эффективного использования власти в организации является:**	
	a) официальное наделение руководителя властными полномочиями;	3
	b) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя;	5

	c) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю;	3
	d) удовлетворение потребностей подчиненных;	4
	e) издание приказов, распоряжений	3
1	**5. Необходимость власти в организации определяется тем, что:**	
	a) власть служит для укрепления организации;	4
	b) власть существует во всех структурных образованиях;	4
	c) власть существует для подавления личности;	2
	d) власть является организующим началом;	5
	e) власть приводит к дезорганизации	1
2	**6. Основой власти в организации являются:**	
	a) информация, влияние, авторитет руководителя;	4
	b) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;	5
	c) приказы и распоряжения руководства;	3
	d) авторитет руководителя;	3
	e) добровольное подчинение	2
1	**7. Полномочия руководителя определяются как:**	
	a) право давать указания;	4
	b) возможность выполнять задания;	1
	c) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;	5
	d) право принимать решения по всем вопросам;	3
	e) права руководителя	2
2	**8. Лидерство в организации предполагает:**	
	a) влияние на других для достижения поставленных целей;	4
	b) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;	5
	c) манипулирование людьми;	2
	d) отношения доминирования и подчинения;	3
	e) взаимоотношения между лидером и последователем	4

1.4 Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

1. Склонность к групповой ассоциации и кооперации. 3. Перемещение по циклической траектории. 5. Быстрота, своевременность.
7. Периодическое повторение определенной последовательности.
8. Прерывность, выделейность составляющих.
9. Совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.
10. Установление формы представления. 13. Устойчивость к внешним воздействиям.
14. Правило осуществления, руководство к действию.
16. Состояние связанности дифференцированных частей.
17. Свидетельство, оформление на носителе информации.

По вертикали.

2. Способность, расположенность к взаимосвязи. 4. Способность организации к адаптации, модернизации, реформированию.
6. Возвращение к повторению исходного состояния.
11. Сложившаяся макроорганизация.
12. Исследование и описание формы.
15. Создание единого или общего из различных составляющих.

Ответы.

По горизонтали.
1. Корпоративность.
3. Ротационность.
5. Оперативность.
7. Цикличность.
8. Дискретность.
9. Свойства.
10. Форматирование.
13. Толерантность.
14. Принцип.
16. Интеграция.
17. Документ.

По вертикали.
2. Коммуникационность.
4. Гибкость.
6. Реверсивность.
11. Формация.
12. Морфология.
15. Соединение.

Тема 4. Карьера как реализация жизненных ценностей человека
Практическое занятие 1 по теме 4 «Общественные и групповые ценности».

Упражнение "Ценности"

Участникам группы раздаются списки возможных человеческих ценностей:
- интересная работа
- хорошая обстановка в стране
- общественное признание
- материальный достаток
- любовь
- семья
- удовольствия, развлечения
- самосовершенствование
- свобода
- справедливость
- доброта
- честность
- искренность
- вера
- целеустремленность

Затем каждому предлагается выбрать из списка пять самых главных для него ценностей и две ценности, которые не очень значимы в данный момент. После этапа индивидуальной работы участники объединяются в малые подгруппы (по 3-4 человека) и обсуждают свои

варианты. Затем происходит общегрупповое обсуждение, во время которого участники делятся своими впечатлениями.

Практическое занятие 2 по теме 4 «Социальная мобильность как фактор, влияющий на реализацию карьеры».

Задание 1

Поинтересуйтесь трудовыми книжками своих родителей и родственников. В них поэтапно описана трудовая карьера. Записи об увольнении и приеме на работу послужат вам надежными показателями. Постарайтесь в каждом конкретном случае проследить карьеру и собрать информацию о том, к какому типу мобильности она относится (вертикальная: восходящая или нисходящая, горизонтальная), как долго она длилась, была ли она скачкообразной или непрерывной, интенсивной или перемещений совершалось немного. Определите дистанцию и скорость социальной мобильности. Таким образом, вы опишете внутрипоколенную мобильность человека.

Задание 2

Проведите интервью с родителями, родственниками или с их друзьями. Задайте им следующие вопросы:

каково их занятие (профессия)?

каким было первое их занятие?

каково нынешнее (последнее) занятие их отца?

каким было первое после окончания школы занятие их отца?

Собранную у опрошенных информацию занесите в таблицу:

Респондент	**Нынешнее занятие (профессия) сына**	**Первое занятие сына**	**Нынешнее (последнее) занятие отца**	**Самое первое занятие отца**
1.				
2.				
3.				

А теперь сравните социальное положение сына после окончания школы (или вуза) и соответственно - его отца. Различается ли оно? Подумайте, с чем это связано? Аналогично сравните нынешнее занятие сына с нынешним (последним) занятием отца. Можно ли утверждать, что нынешний социальный статус сына более высок, чем он был у его отца? Имейте в виду, что один и тот же статус может иметь разный «вес» в разное время. Почему? Оцените престиж социального статуса отца в его время и сейчас? С чем связаны его изменения? Ответив на последний вопрос: «Что повлияло на достижения отца, благодаря чему или кому достиг нынешнего положения сын?», вы тем самым опишете факторы социальной мобильности героев вашей работы.

Задание 3.

Составьте список причин увольнений с работы, а затем проранжируйте их по степени распространенности. Проведите интервью с родителями и знакомыми, узнайте по каким причинам они увольнялись с работы. Составьте новый список. Совпадет ли он с вашим? В чем их различия?

Задание 4

Исходя из собственного жизненного опыта, определите, какие из перечисленных качеств личности в наибольшей мере способствуют продвижению «наверх», деловой карьере: воля, честность, темперамент, интеллект, внешний вид, коммуникабельность, хитрость, физическая сила, целеустремленность, цинизм, способность рисковать, вежливость. Можете предложить свои варианты. Обоснуйте ответ. Попросите выполнить это задание ваших респондентов. Как они ответят? Различаются ли их представления о «качествах успеха» с вашими? Как вы думаете, почему различаются?

Задание 5.

Проранжируйте (расположите по значимости) шесть символов успеха: образование, дружеские связи, престиж, гарантия работы, собственный дом, деньги. Пусть это же сделают ваши респонденты. Что у них и у вас в наибольшей степени способствует успеху в жизни, как вы и респонденты его понимаете? Полученные ответы соотнесите с социальным статусом отвечающего. Интересно, к каким выводам вы придете.

Задание 6

Приведено суждение:

«Социальные барьеры – это социальные фильтры, отбраковывающие засоренную воду и пропускающие наверх общества, где принимаются жизненно важные для него решения, чистую воду. Так должно быть в идеале. Но фильтры часто ломаются: титулы и должности покупают, аттестаты об образовании подделывают, семейное положение не учитывают».

Какую функцию выполняют так называемые «социальные фильтры»? Приведите примеры из истории, как работали эти фильтры. Для каких обществ характерна ситуация, описанная в суждении? Что вы можете сказать о действии социальных барьеров в современном российском обществе?

Задание 7

Российские социологи В.А.Иванова и В.Н.Шубкин (В.А.Иванова, В.Н.Шубкин. Массовая тревожность россиян как препятствие интеграции общества //Социс. 2005.№2. С.24) пишут:

«Важным признаком современного общества, по мнению З.Баумана, является обостренное ощущение неуверенности человека в его положении, в правах и доступности средств существования, все большей социальной незащищенности. По мнению британского исследователя, главное, чем занято современное общество, - это убеждение самого себя в том, что нарастающая неопределенность есть естественный способ существования: наше общество риска сталкивается с ужасающей проблемой, когда дело доходит до неизбежного примирения его членов с неудобствами и страхами повседневной жизни».

Подтвердите или опровергните реальными фактами мнение американского социолога. К каким последствиям для людей и общества приводит такой способ существования?

Тема 5. Тайм-менеджмент

Практическое занятие. Упражнения на управление временем

Основные идеи: выполнение работы с меньшими затратами в лучших условиях с более качественными результатами. При этом без спешки и стрессовых ситуаций, с большей удовлетворенностью от работы. Как результат — повышение мотивации труда, рост квалификации, меньшая загруженность работой, отсутствие ошибок при выполнении профессиональных функций, цели достигаются кратчайшим путем. Но основной целью изучения тайм-менеджмента все-таки является максимальное использование собственных возможностей и сознательное управление течением времени.

Древние мореплаватели говорили: «Плыву не так, как ветер дует, а как парус поставлю!» Можно вспомнить и еще одну не менее древнюю и очень известную пословицу: «Время — деньги!» Время — это действительно стратегический ресурс человека.

Удобной иллюстрацией времени как стратегического ресурса может служить следующая формула:

ВРЕМЯ РАБОТЫ = ЦЕЛЬ х (СПОСОБЫ РАБОТЫ + ЭНЕРГИЯ) – помехи,

где ВРЕМЯ РАБОТЫ зависит от:

- ее цели, которая должна быть «осознанной и понятной исполнителю;
- способа работы (структура и состав конкретной деятельности, включая ее внутренние и внешние компоненты);
- энергии, затраченной на деятельность (здесь под «энергией» понимаются любые затраты усилий и средств, позволяющие эффективно реализовать используемые способы работы), при отсутствии помех (любых внутренних или внешних препятствий, которые затрудняют или делают невозможными выполнение работы и достижение цели).

Помехи времени

Прежде всего необходимо выявить причины потери вашего времени. Просмотрите список самых существенных «поглотителей» времени, проанализируйте собственную работу и попытайтесь выбрать из них пять «своих» важнейших помех.

1. Нечеткая постановка цели.
1. Отсутствие приоритета в делах.
2. Попытка слишком много сделать за один раз.
3. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
4. Нечеткое планирование трудового дня.
5. Личная неорганизованность, «бумажные завалы».
6. Чрезмерное чтение.
7. Скверная система документооборота.

8. Недостаток мотивации, нежелание активно работать.
9. Поиск несистематизированной нужной информации (адресов, телефонов, записей).
10. Недостатки кооперации или разделения труда.
11. Отрывающие от дела телефонные звонки.
12. Незапланированные посетители.
13. Неспособность сказать «нет».
14. Неполная, запоздалая информация.
15. Отсутствие самодисциплины.
16. Неумение довести дело до конца.
17. Отвлечение (шум).
18. Затяжные совещания.
19. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
20. Отсутствие коммуникации или неточная обратная связь.
21. Разговоры на частные темы.
22. Излишняя коммуникабельность.
23. Чрезмерность деловых записей.
24. Синдром «откладывания».
25. Желание знать все факты.
26. Длительность ожидания (например, запланированной встречи).
27. Спешка, чрезмерная суетливость.
28. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
29. Недостаточный контроль за порученными делами, их часто приходится переделывать.

Выделив свои пять «поглотителей времени» и ответив на следующие вопросы: «Насколько сильно эти помехи мешают достижению цели и замедляют вашу деятельность? Пытались ли вы бороться с ними? Каким образом, с каким результатом?», — вы уже сможете добиться значительного повышения продуктивности своей работы.

Рассмотрим несколько технологий тайм-менеджмента, которые помогут вам справиться с выявленными фактами потери времени.

«Золотые» пропорции планирования времени

Планирование времени основывается на определенных принципах. Один из самых известных сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето. Он рассчитан на рациональное использование времени и гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени».

Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие и интересные или требующие минимальных затрат времени дела. При планировании необходимо решать в первую очередь жизненно важные проблемы, а уже потом — многочисленные

второстепенные.

Техника анализа сложности задач

Последовательное применение принципа Парето помогает использовать на практике техника анализа сложности задач АБВ. Она основана на разделении всего объема задач на три группы.

А. Важнейшие задачи — составляют примерно 15 процентов от общего количества всех задач и дел, которыми мы заняты. Собственная значимость этих задач (достижение цели) составляет примерно 65 процентов.

Б. На важные задачи приходится в среднем 20 процентов от общего числа дел, и значимость данной категории задач составляет соответственно также 20 процентов.

В. Менее важные и несущественные задачи составляют, наоборот, 65 процентов общего числа задач, но имеют незначительную долю (примерно 15 процентов в общей «стоимости»).

Технологию анализа задач по принципу АБВ можно осуществить следующим образом:

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (день, месяц, квартал, год) задач.
2. Систематизируйте задачи по степени их важности, установите очередность дел в соответствии с их «стоимостью» для вашей деятельности.
3. Пронумеруйте свои задачи.
4. Оцените их в соответствии с категориями А, Б, В:

а) первые 15 процентов всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению;

б) последующие 20 процентов — задачи категории Б;

в) остальные 65 процентов — задачи категории В.

5. Перепроверьте свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач:

- 65 процентов запланированного времени — задачи А;
- 20 процентов запланированного времени — задачи Б;
- 15 процентов запланированного времени — задачи В.

6. Проведите соответствующие корректировки, ориентируя свой план на задачи А.
7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования.

Психотехнические упражнения

Приучить себя к рациональному планированию и организации собственной деятельности поможет выполнение несложных упражнений.

«Полный порядок»

Возьмите себе за правило периодически систематизировать свои профессиональные материалы, книги, записи. Для начала наведите элементарный порядок у себя на столе. Определите каждому предмету конкретное место и в дальнейшем постарайтесь класть его именно туда.

«Навести порядок» в своих мыслях вы можете с помощью дневник или еженедельника, в котором следует записывать основные дела па предстоящий

день и вечером проверять, все ли вы выполнили из того, что было задумано. Стремитесь осуществить все намеченное.

«Конец — делу венец»

Нужно учиться делать одно, пусть маленькое дело, но до конца. Установите очередность и приступайте к выполнению. Помните: делу — время, потехе — час. До тех пор пока вы работу не закончите, никаких увеселений, гостей, вкусных блюд, приятных занятий. Если трудно, то можно выполнять это упражнение всего один раз в неделю. Но обязательно одно дело доводим до конца.

«Планирование»

На листе бумаги запишите все свои планы на предстоящий день. Теперь подумайте и зачеркните то, что вы вряд ли сможете выполнить. Еще раз просмотрите оставшиеся пункты. Если не возникло желания вычеркнуть, то оставьте без изменений.

А теперь основное — все оставшееся нужно выполнить! Приучайте себя осуществлять намеченное. Лучше меньше намечать, но все выполнять. Рекомендуем составить такой же план на предстоящую неделю, месяц, год. И так же поработать с ним.

Технология делегирования

Технология делегирования (передачи, перепоручения отдельной задачи или деятельности другому лицу) позволяет освободить время для выполнения руководящих функций (задач А) и предоставляет возможность другим сотрудникам раскрыть свои способности. Успешное делегирование предполагает: готовность делегирования (желание); способность к принятию делегирования (возможности). Делегирование является достаточно тонким инструментом управления. Прежде чем говорить о технологиях, рассмотрим, что можно делегировать.

Таблица 1. Предмет делегирования

Необходимо делегировать	**Возможно**	**Ни в коем случае нельзя**
1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера	Представительские функции в некоторых ситуациях	Стратегические функции руководителя по определению целей, задач
2. Рутинную (простую и однотипную работу)	Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника	Масштабные финансовые вопросы
3. Подготовительную работу	Обучающие задачи, при допустимых затратах на обучение и инструктаж сотрудника	Кадровые перемещения
4. Экспертные задачи, в которых сотрудник разбирается значительно лучше	Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска	Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания)
5. Задачи, которые другие		Задачи особой важности,

могут выполнить быстрее и экономичнее		срочности, высокой степени риска
6. Любые несрочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам		Вопросы безопасности

Грамотный процесс делегирования основан на психологических аспектах общения в профессиональной деятельности.

Шесть вспомогательных вопросов по делегированию составляют основу технологии оперативного перепоручения профессиональных задач.

1. Что должно быть сделано? Сотруднику необходимо четко объяснить цель и результат порученного вида работы.
1. Кто должен это сделать? Докажите, почему именно этому специалисту вы перепоручаете свою деятельность, подчеркните его компетентность и ответственность.
2. Почему он должен это сделать? Обязательно прокомментируйте, что вы можете решить данную проблему сами, но заняты решением более важных задач.
3. Как он должен это сделать? Совместно разработайте наиболее эффективные методики решения делегируемой группы задач.
4. С помощью чего он должен это сделать? Порекомендуйте необходимые средства и способы решения проблемы.
5. Когда он должен это сделать? Четко определите сроки исполнения деятельности.

Технология саморазгрузки

Одна из основных проблем психологии профессионального здоровья — это неумение отдыхать. С точки зрения тайм-менеджмента, организация вашего рабочего дня должна соответствовать принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Технология анализа деятельности и саморазгрузки в течение рабочего дня позволяет планировать свой отдых и, отдыхая, планировать время.

Таблица 2. Техника саморазгрузки

Вопросы, облегчающие нагрузку	Меры
1. Зачем вообще это делать?	Исключить
2. Почему именно я?	Перепоручить
3. Почему именно сейчас?	Установить оптимальные сроки
4. Почему в такой форме?	Рационализировать

Приведем несколько примеров техник организации дня. Все они носят рекомендательный характер и могут служить лишь импульсом для составления вашего распорядка, поскольку лучшая система тайм-менеджмента — система, выбранная вами. Что найти ее, необходимо попробовать уже известные техники, а затем выбрать те, которые наиболее удобны именно для вас.

Правила начала дня

Начинайте день с позитивного настроя. Старайтесь порадоваться началу

нового дня. Настрой, с которым вы приступаете к решению предстоящих задач, имеет немаловажное значение для последующих успехов или неудач. Каждое утро, как рекомендовал это делать великий Пифагор своим ученикам, говорите себе следующие стихи:

«Прежде чем встать от сладостных снов, навеваемых ночью,
Думой раскинь, какие дела тебе день приготовил».

Составьте реалистичный план на весь день. Вначале — ключевые задачи, к решению которых необходимо приступать без «раскачки». Утро — для сложных и важных дел!

Правила середины дня

Отклоняйте дополнительно возникающие несрочные проблемы. Избегайте незапланированных импульсивных действий. Своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный ритм профессиональной деятельности. Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. Хорошо, если в течение рабочего дня получается выкроить хотя бы полчаса, в течение которого вы обдумываете и анализируете план текущего дня, вносите соответствующие коррективы.

Правила завершения рабочего дня

Все начатые небольшие дела старайтесь завершить в течение одного дня. Необходим контроль за результатами и самоконтроль. План на следующий день составляйте вечером! Или — как учил своих учеников уже упомянутый нами Пифагор:

«Не допускай ленивого сна на усталые очи,
Прежде чем на три вопроса о деле дневном не ответишь:
Что я сделал? Чего я не сделал? И что мне осталось?»

Таким образом, мы завершаем день спокойным анализом и планированием на завтра в спокойном позитивном настроении. Не допускайте тревожных мыслей и несуществующих причин для беспокойства, как сказал известный сатирик М.М. Жванецкий: «Будем бороться с трудностями по мере их поступления!»

Техника саморазгрузки

Одной из существенных предпосылок успешной работы является концентрация на действительно важном и существенном вместо распыления по мелочам. Вы сможете значительно улучшить свой стиль работы и разгрузить себя, если все свои рабочие задания будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос. Вопросы и меры по саморазгрузке, которые вы можете выбрать, приведены в таблице.

Технология контроля времени

Для управления такой тонкой материей, как время, контроль особенно важен. В приведенной таблице 3 перечислены некоторые способы контроля, используемые в тайм-менеджменте.

Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту)

Лотар Зайверт предлагает простой и очень удобный метод ежедневного итогового контроля в тайм-менеджменте, так называемый метод пяти пальцев.

Метод является элементарной техникой, в которой за каждым пальцем руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели.
Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названия пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.
М (мизинец) — мысли, знания, информация. Мыслительный процесс. Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня озарили?
Б (безымянный) — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?
С (средний палец) — состояние духа. Каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?
У (указательный) — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?
Б (большой палец) — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддерживания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Что сделано сегодня мною для поддержания здоровья, физической формы?
«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен прежде всего своей компактностью — он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. При всей кажущейся простоте данный метод может быть вполне серьезным аналитическим инструментом.

Таблица 3. Способы контроля, используемые в тайм-менеджменте

Процесс		**Результат**
Самоконтроль	1. Ведение хронометража в течение дня	1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей. Анализ причин успехов и неудач
	2. Отметки в органайзере в течение дня	2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени
	3. Хронометраж отдельных трат времени	3. Плановое подведение итогов по завершении недели, месяца и т. п.
	4. Фиксация помех	
	5. Использование интуиции	
	6. Создание памяток	
Внешний контроль	1. Письменная фиксация договоренностей	1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором
	2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе	2. Использование консультантов, получение оценки и обратной связи
	3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени»	

Материалы для текущей аттестации
Типовые тестовые задания по темам

Тема 1. Профессиональная диагностика

Тестовые задания

Вариант 1

Выберите номер правильного варианта ответа и укажите его в бланке ответов. Будьте внимательны! В некоторых заданиях правильных ответов может быть несколько.

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

А) карьера;
Б) профессионализация;
В) профессиональное развитие.

2. Какой вид карьеры выделяют по критерию «степень реализации»:

А) общественно-полезная;
Б) потенциальная;
В) личностная.

3. Если при построении карьеры человек стремится быть
лучшим специалистом в своём деле и уметь решать сложные проблемы, такой мотив называется:

А) автономия;
Б) технико-функциональная комптентность;
В) безопасность и стабильность.

4. По определению Г.Г. Зайцева индивидуально-осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, называется:

А) межорганизационная карьера;
Б) личностная карьера;
В) деловая карьера.

5. Определите нормативный порядок наступления следующих этапов деловой карьеры

А) продвижение;
Б) становление;
В) сохранение.

6.На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является рост самоутверждения и начало проявления самовыражения:

А) продвижение;
Б) становление;
В) предварительный этап.

7. Переход из своей организации в другую на должность более высокого статуса (на две ступеньки вверх) является примером карьеры типа:
А) «трамплин»;
Б) «лестница»;
В) «змея»;
Г) «перепутье».
8. Государство в области управления карьерой работников:
А) формирует систему мер по достижению карьерных целей (экономическая и социальная политика, система образования, законодательная база);
Б) закрывает возможности «неугодным» лицам по занятию руководящих должностей во всех сферах жизни;
В) регулирует заработную плату менеджеров в экономической и социальной сфере;
Г) организует законодательное преследование оппозиционных политиков.
9. Политика управления карьерными процессами в организации направлена на то, чтобы:
А) все рабочие места в организации были заняты максимально соответствующими должностным требованиям работниками;
Б) была обеспечена психологическая совместимость в коллективе;
В) трудовые процессы были организованы наилучшим способом.
10. Зачисление работников в резерв на выдвижение позволяет:
А) оценить его пригодность к продвижению;
Б) провести в перспективе теоретическую и практическую подготовку для занятия управленческой должности более высокого уровня;
В) расширить его кругозор для работы по прежней должности;
Г) высвободить занимаемую им ранее должность для другого претендента.
11. Стремление работника делать внутрифирменную карьеру должно стимулироваться:
А) его первоочередным ознакомлением информацией о возможностях и сроках должностного роста в организации, ближайших должностных перемещениях, о требованиях личного и делового характера к претендентам на должность;
Б) доплатами к заработку за пребывание в одной и той же должности длительный срок;
В) отказом в рекомендации на повышение из-за отсутствия работника, способного его заменить;
Г) предоставлением ему материалов о вакантных должностях в смежных организациях.
12. К числу факторов, формирующих стремление к должностному росту у молодых специалистов, не относятся:
А) наличие системы карьерного продвижения в организации;
Б) отсутствие курса подготовки молодых специалистов основам и методам управления, применяемым в организации;
В) перспективное планирование должностного продвижения конкретных

специалистов;
Г) свободная информация об открывающихся перспективах продвижения в организации.

13. Планирование деловой карьеры конкретного индивида предусматривает:

А) предварительное обеспечение вакантными должностями всех работников с более высоким рейтингом;
Б) принудительное освобождение должностей лицами предпенсионного возраста;
В) создание новых должностей специально для лиц, получивших в ходе оценки наивысший рейтинг;
Г) выявление всех высвобождающихся в перспективе должностей и определение процедуры подбора на них наиболее подходящих претендентов

14. Текущий контроль за ходом управления деловой карьерой не учитывает влияния таких действий:

А) как должностные перемещения;
Б) оценка деловых и личностных качеств работников;
В) повышение квалификации занятых;
Г) тестирование вновь принимаемых на работу.

15. К информации, позволяющей молодому специалисту снять раздражение своей работой и должностью, не относятся:

А) реалистическая информация о характере и условиях труда, предоставляемых при приеме на работу;
Б) информация о размерах заработка, сроках и возможностях его повышения;
В) информация о коллективе, в котором ему предстоит работать;
Г) информация о том, что на данную фирму предпочитают брать выпускников не данного вуза, а регионального университета.

16. Важнейшим элементом анализа возможностей развития карьеры на перспективу является:

А) анализ врожденных психофизических качеств;
Б) сопоставление своих деловых и личностных качеств с соответствующими качествами конкурентов внутри организации;
В) возможность представлять диплом престижного учебного заведения, соответствующий вакантной должности;
Г) анализ перспектив изменения рынка труда в регионе на перспективу.

17. Причины стрессов, связанных с условиями труда, у молодых специалистов в начальный период работы включают в себя:

А) плановое сокращение персонала;
Б) стиль управления непосредственного начальника;
В) конфликт между организацией и поставщиками;
Г) свет, шум, температуру и загрязнение воздуха, вибрацию и т.д.

18. Согласно американскому специалисту Д.Е. Сьюперу существуют три периода в динамике самооценки специалиста. Выберите из перечисленных лишний:

А) 18 - 24 года - формирование самооценки;
Б) 25 - 35 лет - стабилизация представлений о себе;
В) 36 - 44 года - консолидация представлений о себе;
Г) 45 - 65 лет - сохранение образа «я» и самооценки.

Вариант 2

Выберите номер правильного варианта ответа и укажите его в бланке ответов. Будьте внимательны! В некоторых заданиях правильных ответов может быть несколько.

1.Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

А) профессиональный рост;
Б) карьера;
В) профессиональное развитие.

2. Назовите критерий для выделения внутриорганизационной карьеры:

А) способ реализации;
Б) степень достижения целей;
В) количество организаций.

3. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика в его карьере роль:

А) внутренних факторов;
Б) внешних факторов.

4.Если деятельностью работников управляет стремление,то такой мотив называется:

А) управленческая компетентность;
Б) потребность в первенстве;
В) автономия.

5.По определению Г.Г. Зайцева, индивидуально-осознанная, обусловленная изменениями в течении жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последова-тельность целей личностного развития, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, называется:

А) деловая карьера;
Б) успешная карьера;
В) реальная карьера

6. Определите нормативный порядок наступления следующих этапов деловой карьеры:

А) сохранение;
Б) продвижение;
В) завершение.

7. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является стабилизация самовыражения, рост уважения

А) пенсионный;

Б) завершения;
В) сохранения.

8.Длительный подъем по служебной лестнице, сопровождающийся ростом потенциала, знаний и опыта работника, затем получение определенной должности, на которой работник старается удержаться в течение длительного времени является примером карьеры типа:

А) «трамплин»;
Б) «лестница»;
В) «змея»;
Г) «перепутье».

9. Организация как субъект управления карьерой не должна осуществлять следующую деятельность:

А) формировать свою внутреннюю структуру;
Б) формировать систему внутренних перемещений кадров (виды, способы, критерии, ситуации);
В) формулировать основные положения организационной культуры, регулирующей процессы перемещения кадров;

10. Ограничениями при формировании карьерной политики не могут служить:

А) состояние внешней среды в социальной и трудовой сферах (положение на рынке труда, появление новых профессий, внедрение новых технологий и т.п.);
Б) требования делового и личностного характера к претендентам на вакантные должности;
В) наличие вакантных мест определенного уровня

11. Мотивация как управленческое воздействие на процесс карьерного роста имеет целью:

А) сближение внутренних мотивов
с внешними стимулами, сопровождающими ту или иную карьерную позицию;
Б) сближение личных амбиций и возможностей организации;
В) установление классового мира;
Г) снижение межклассовой и межгрупповой борьбы.

12. Процесс оценки работников на предмет пригодности к занятию должностей руководителей включает в первую очередь:

А) оценку профессиональных и личностных качеств кандидата на предмет соответствия их стандартам, предъявляемым к руководителям;
Б) выявление реального отношения к претенденту со стороны топ-менеджером организации;
В) оценку претендента коллективом;
Г) оценку претендента руководством профсоюза.

13.К целям, которые ставят перед собой в карьерном росте, не относятся:

А) заниматься желаемым видом деятельности или занимать должность, соответствующей нашей самооценке;
Б) занимать должность, развивающую личные способности;

В) иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются;
Г) получить кабинет с хорошим видом из окна.

14. Планирование деловой карьеры конкретного индивида предусматривает:

А) предварительное обеспечение вакантными должностями всех работников с более высоким рейтингом;
Б) принудительное освобождение должностей лицами предпенсионного возраста;
В) создание новых должностей специально для лиц, получивших в ходе оценки наивысший рейтинг;
Г) выявление всех высвобождающихся в перспективе должностей и определение процедуры подбора на них наиболее подходящих претендентов.

15. Конъюнктура на рынке труда и индивидуальная карье-ра работника:

А) тесно связаны,если рынок труда развивается, то и возможности получить хорошую работу больше;
Б) не связаны - умный человек пробьется всегда независимо от рыночной ситуации;
В) существуют параллельно - одномоментно могут требоваться новые работники, но отсутствовать желаемые должности, и наоборот;
Г) связаны слабо.

Ключ к итоговому тесту 1

1-й вариант № вопросов	Номера правильных ответов	№ вопросов	Номера правильных ответов
1	А	11	Б
2	Б	12	А
3	А	13	Б
4	Б	14	Г
5	В	15	Г
6	Б, А, В	16	Г
7	А	17	А
8	В	18	Б
9	А	19	В
10	А, Б, В	20	А

Ключ к итоговому тесту 2

2-й вариант № вопросов	Номера правильных ответов	№ вопросов	Номера правильных ответов
1	Б	11	А

2	В	12	А
3	А	13	Г
4	В	14	А
5	А	15	А
6	Б, А, В	16	А
7	Б	17	В
8	А	18	Б
9	Г	19	Б
10	Г	20	Г

Тема 2. Жизненные планы и судьба человека

1.Структура коммуникативной компетентности рассматривается по показателям:

-умение ориентироваться в ситуации взаимодействия; эмпатия; *дружелюбие*; *открытость*; *гибкость в общении*; эмоциональная напряженность.

2.Письменное задание. Расставить приоритеты в терминальных(1) и инструментальных (2) ценностях:

1).Комфортная жизнь, увлекательная жизнь, успех, жизнь в красоте, равноправие людей, внутренняя гармония, безопасность семьи.

2).Честолюбие, талант, широта взглядов, бодрость, чистота, смелость, прощение, помощь, честность.

Тема 3. Культура и властные доминанты в организации как факторы построения карьеры

Принцип «черного ящика» является элементом:

*конечного результата

*+***системного подхода***

*выгодного подхода

*непрямого подхода

*конфликтного подхода

Недостатком какой организационной структуры считают частичное дублирование управленческих функций?

*контрольная

*горизонтальная

*вертикальная

*+***функциональная***

*альтернативная

Что является основным способом мотивации труда?

*+***вознаграждение***

*достижение цели

*решение задач
*компромисс
*соперничество

Административные методы правления реализуются через
*+***приказы***
*поощрения
*переговоры
*компромиссы
*заявление

Умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и выполняют определенные задачи, называется
*+***руководство***
*приказы
*переговоры
*компромиссы
*поощрение

Модель Арджириса “от незрелости к зрелости” включает параметры: пассивность, ……, примитивные интересы, подчиненное положение, низкое самосознание
*+***зависимость***
*эмоциональность
*девиантность
*конфликтность
*организованность

Кто предложил свое мнение теории управления, получившее название теории «Z» и теории «А»?
+**У.Оучи***
*П.Лоуренс
*Л.Гьюлик
*Г.Саймон.
*П.Дракер

Совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия – это:
*+***переговоры***
*достижение цели
*решение задач
*компромисс

*приказы

Группа, созданная по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание - это …… группа
*общая
*частная
*+***формальная***
*неформальная
*административная

При применении какого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи? (Если упустить один из них, то проблема не будет решена).
*+***комплексный***
*специализированный
*функциональный
*результативный
*индивидуальная

«Углубление сотрудничества субъектов управления, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления» - это:
*кооперация
*структуирование
*модернизация
*+***интеграция***
*формулирование

Кто предложил теорию иерархии потребностей?
*+***А.Маслоу***
*Д.Норт;
*Г.Минтцберг;
*П.Дракер
*У.Оучи

Управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы, - это:
*+***мультипликативность***
*структуирование
*модернизация
*интеграция
*системность

Власть в организации подразумевает:

*+***социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать**

*возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом

*возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей

*приказы руководителя

*подчинение

Негативный неформальный лидер в организации – это:

*лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег

*лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели

*+***лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя**

*лидер, который способствует работе группы

*лидер, призванный заменить официального руководителя

Тема 4.Карьера как реализация жизненных ценностей

Типовые тестовые задания

Этот тест поможет определить, что для вас ценно и значимо в жизни. Вам необходимо закончить следующие предложения. То, что вы напишете, может быть важно для вас именно сейчас или в будущем. Главное, чтобы вы были честны и искренни в своих ответах.

1. Я непременно должен…
1. Я непременно должен…
2. Я непременно должен…
3. Я непременно должен…
4. Я непременно должен…
5. Я непременно должен…
6. Ужасно, если…
7. Ужасно, если…
8. Ужасно, если…
9. Ужасно, если…
10. Ужасно, если…
11. Ужасно, если…
12. Я не могу терпеть…
13. Я не могу терпеть…
14. Я не могу терпеть…
15. Я не могу терпеть…
16. Я не могу терпеть…

17.Я не могу терпеть…

Интерпритация результатов

Результаты этого теста нельзя считать правильными или неправильными, лучшими или худшими, чем результаты других. Они просто помогут вам разобраться, что важно именно для вас.

Определите, к каким из приведенных ниже ценностей принадлежит большинство ваших ответов. Именно эти ценности сейчас представляют для вас наибольший интерес.

Свобода и справедливость в обществе

Это недовольство состоянием общества или желание сделать его лучше. Характерные высказывания: «Я не могу терпеть бездарность и бездуховность властей», «Я не могу терпеть существующий беспредел», «Я не могу терпеть равнодушных начальников».

Безопасность и защищенность

Это беспокойство за свою жизнь и жизнь своих близких, страх перед опасными и непредсказуемыми событиями, которые могут произойти в обществе: «Ужасно, если начнется война», «Ужасно, если зло восторжествует», «Я непременно должен уметь защитить себя».

Служение людям

Это желание помогать и содействовать другим людям: «Я непременно должен помогать детям-сиротам», «Я непременно должна приложить все усилия, чтобы мои ученики поступили в вузы».

Влияние, уважение, авторитет

Стремление иметь власть над другими людьми, оказывать на них влияние, вызывать уважение: «Ужасно, если меня ни во что не ставят», «Ужасно, если меня перестанут уважать коллеги», «Я непременно должна быть авторитетом в глазах моих учеников».

Известность, популярность, слава

Потребность привлекать к себе всеобщее внимание, быть известной персоной, вызывать восхищение: «Ужасно, если никто так и не узнает о моем таланте», «Я непременно должна оставить свой след в истории».

Независимость

Это стремление не зависеть от окружающих и их мнения, самому все решать в своей жизни: «Ужасно, если от тебя ничего не зависит», «Я не могу терпеть, когда мне указывают, что делать», «Я непременно должен исполнить задуманное».

Материальные блага

Желание иметь хороший заработок, хорошие условия для проживания, возможность купить то, что хочется: «Ужасно, если я всю жизнь проживу в общежитии», «Я не могут терпеть, когда задерживают зарплату», «Я непременно должна найти хорошо оплачиваемую работу».

Культура и самообразование

Стремление к духовному совершенствованию, любовь к искусству: «Я непременно должна побывать в опере», «Я не могу терпеть тех, кто не любит

классической литературы».

Кар*ьерный, профессиональный и личностный рост*

Высокие требования к себе, стремление быть отличным профессионалом: «Я не могу терпеть, когда люди плохо выполняют свою работу», «Я непременно должна достичь большего по сравнению с тем, что есть сейчас».

Здоровье

Желание иметь хорошее здоровье, как можно меньше болеть, вести здоровый образ жизни, заниматься спортом: «Ужасно, если я тяжело заболею», «Я не могу терпеть людей, которые не заботятся о своем здоровье», «Я непременно должен заняться спортом».

Любовь, семья

Потребность иметь близких людей, озабоченность по поводу отношений со значимыми людьми: «Ужасно, если я останусь в одиночестве», «Ужасно, если тебя никто не любит», «Я непременно должна больше внимания уделять своим мужу и детям».

Привлекательность

Стремление иметь привлекательную внешность, следовать моде, быть довольным своим внешним видом: «Ужасно, если человек не следит за собой», «Я непременно должна хорошо выглядеть», «Не могу терпеть неопрятных мужчин».

Удовольствия

Получение удовольствия от таких сторон жизни, как вкусная еда, напитки, секс, сон, массаж и др.: «Я непременно должен попробовать в этой жизни все», «Не могу терпеть старых дев», «Ужасно, если мне не удается выспаться».

Общение

Потребность чувствовать себя частью какой-либо группы, иметь определенный круг общения, знакомиться с новыми людьми, заводить друзей: «Я не могу терпеть занудных необщительных людей», «Ужасно, если совсем нет друзей».

Духовность, религиозность

Стремление жить в соответствии со своими религиозными убеждениями: «Ужасно, если я потеряю веру в Бога», «Я непременно должна сходить в церковь».

Тема 5. Тайм-менеджмент

«Бифштексы», получаемые в результате «нарезки слона», должны соответствовать …

данным хронокарты

+SMART-критериям

двум самым весомым критериям матрицы многокритериальной оценки

критериям «важности» и «срочности» матрицы Эйзенхауэра

ценностям из мемуарника

«Бифштексы», получаемые в результате «нарезки слона», бывают …

практическими и теоретическими
материальными и эфемерными
креативными и обыденными
физическими и юридическими
+реальными и иллюзорными

В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить …

5 этапов
+3 этапа
6 этапов
2 этапа
8 этапов

В контекстном планировании задачи, для которых время исполнения известно заранее, называются …

+жесткими
бюджетируемыми
приоритетными
неважными
гибкими

Все контексты можно разделить на …

8 условных групп
+4 условные группы
бесконечное множество условных групп
3 условные группы
5 условных групп

Все поглотители времени по степени контролируемости можно условно разделить на ...

4 группы
10 групп
2 группы
5 групп
+3 группы

Для создания эффективного обзора задач важен принцип …

активизации
+материализации
иррационализма
дезинтеграции
реактивации

Древние греки называли поглотители времени …

хронографами
хронологиями
хронотипами
+хронофагами
хронотопами

…– значит, принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное
Осуществить контекстное планирование
Распределить ресурсы
+Расставить приоритеты
Расставить контексты в хронологическом порядке
Рассмотреть хронофаги
К гибким задачам относится задача «…»
Встретить в аэропорту представителя заказчика, прибывающего рейсом 324 в 20.00
Представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00
Обязательно сегодня сдать отчет в бухгалтерию до 18.00
+Разработать регламент обработки входящих заказов
Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования: «…»
выполненное – вычеркнуть
выделить приоритетные задачи
составить список жестких задач
составить список гибких задач
+провести хронометраж всех задач в плане
определить бюджет времени для приоритетных задач
Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям – …
гибкость и жесткость
важность и гибкость
+важность и срочность
бюджетируемость и регулярность
жесткость и срочность
срочность и регулярность
Неверно, что … является одним из видов хронофагов
прерывание
отвлечение
+зависание
откладывание на потом
ожидание и опоздание
Неверно, что … является правилом организации эффективного отдыха
ритмичность
+концентрация
смена контекста
максимальное переключение
Неверно, что … является способом самонастройки на решение задач
метод «швейцарского сыра»
техника «якорения»
+техника хронометража

промежуточная радость
«заточка карандашей»
Неверно, что … является шагом алгоритма жестко-гибкого планирования
вычеркивание выполненных задач
составление списка жестких задач
определение времени исполнения для всех задач
составление списка гибких задач
+отслеживание изменения показателей с помощью графика
бюджетирование времени для приоритетных задач
+выбор двух показателей для отслеживания
+выделение из списка выполненных задач
Неверно, что … являются группой инструментов создания обзора
контрольные списки
+хронокарты
двумерные графики
интеллект-карты
Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются …
расхитителями собственности
растратчиками финансового капитала
рубрикаторами потерь
+поглотителями времени
похитителями качества
Одним из шагов техники контекстного планирования является …
+просмотр списка задач при приближении контекста
просмотр своих ключевых областей
соотнесение данных хронометража с группами контекстов
просмотр списка хронофагов при приближении контекста
просмотр всех данных хронокарты предыдущего дня
При использовании многокритериальной оценки каждый вариант оценивается …
по двум критериям, которым присвоен наибольший вес
по критерию, имеющему самый большой вес
+по всем критериям
по первым трем критериям
только по одному самому важному критерию
Подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь, называется…
реактивным
мотивационным
приоритезированным
+проактивным
смартизированным

Подход, при котором человек полностью зависит от внешних обстоятельств, не влияя активно на свою жизнь, называется…
регрессивным
+*реактивным*
проактивным
аддитивным
хронометрированным
Стратегия достижения надцели (действие в проблемной ситуации) называется …
«пирогом времени»
«поеданием лягушки»
«воронкой шагов»
«нарезкой слона»
+*«веером возможностей»*
Техника хронометража помогает …
+*выявить свои типовые поглотители времени*
определить критерии для формулирования цели
выявить надцели
выявить свои типовые стратегические цели
определить основные ценности
… – это инструмент целеполагания, который помогает не потерять свои цели из виду и служит напоминанием о целях.
Древовидные карты
Таблица регулярных дел
Хронокарта
Матрица Эйзенхауэра
Мемуарник
+*Стратегическая картонка*
«…» – это крупные задачи, которые невозможно решить за один раз
Пирамиды
+*Слоны*
Хронофаги
Крокодилы
Пинарики
«…» – это мелкие задачи, на решение которых не требуется много сил и времени, но которые очень неприятны и их хочется отложить
Мемуарнички
+*Лягушки*
Швейцарский сыр
Подцели
Пинарики
… – это представление информации, которое позволяет увидеть всю совокупность и взаимосвязь элементов и дает возможность эффективно принимать решения

Метод структурированного внимания
Результато-ориентированное планирование
+Обзор задач
Расстановка приоритетов
Хронометраж
… – это технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями
Менеджмент
Научная организация труда
Маркетинг
Менеджмент качества
+Тайм-менеджмент
… – это удачный момент для решения задачи, удачный шанс, нелинейное время.
Хронос
Парето
Кароши
SMART
Хронофаг
+Кайрос
… – это учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации
Кредитование
Планирование
Бюджетирование
+Хронометраж
Хронология
…– это эффективный инструмент для планирования и контроля сложно структурированных задач с конкретными сроками
Стратегическая картонка
Хронокарта
График динамики показателей хронометража
+Двухмерный график
Контрольный список

Вопросы для контроля самостоятельной работы:
1.Факторы построения карьеры.
2.Мнимые и истинные ценности.
3.Векторы карьеры.
4.Карьерная стратегия.
5.Формы классической доминанты.
6.Формы «сетевой доминанты».
7.Неоклассическая доминанта.

8.Стратегия компании в области управления персоналом.
9.Кодекс неофита.
10. Характеристика основных типов организационной культуры.
11. Модели формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности: сущность, структура, содержание, критериальные характеристики.
12.Актуальность профессионального самозиционирования в обществе нового типа.
13.Индивидуальный карьерный консалтинг или коучинг.
14. Сущность понятия «Самопрезентация»на рынке труда.
15.Структура коммуникативной компетентности.
16.Анализ способностей специалиста.
17.Модели формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности: сущность, структура.
18.Модели формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности: содержание, критериальные характеристики.
19.Использование традиционных источников поиска работы: кадровые агенства, СМИ.
20.Использование традиционных источников поиска работы: социальные сети, знакомства.

4.3 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

4.3.1.Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенций	Наименование этапа компетенции
УК ОС-5	способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия	УК ОС- 5.1	Способность различать специфику дискриминации (в том числе дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья) в различных исторических и культурных контекстах и учитывать эту специфику при формировании собственной мировоззренческой позиции.
ПК-1	способность самостоятельно формулировать цели, ставить конкретные задачи научных исследований в различных областях социологии и решать их с помощью современных исследовательских методов с использованием новейшего	ПК – 1.1	Способность самостоятельно формулировать цели

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенций	Наименование этапа компетенции
	отечественного и зарубежного опыта и с применением современной аппаратуры, оборудования, информационных технологий		

4.3.2.Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания

Вопросы к зачету

1. Сущность и содержание понятия «карьера».
1. Сущность понятий «планирование и управление карьерой».
2. Роль профессионального самопозиционирования в обществе нового типа.
3. Сущность понятия «Самопрезентация»на рынке труда.
4. Классификация коммуникативных умений.
5. Структура коммуникативной компетентности менеджера.
6. Анализ способностей менеджера.
7. Модели формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности: сущность, структура.
8. Модели формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности: содержание, критериальные характеристики.
9. Использование традиционных источников поиска работы: кадровые агенства, СМИ.
10. Использование традиционных источников поиска работы: социальные сети, знакомства.
11. Индивидуальный карьерный консалтинг или коучинг.
12. Принципы тайм - менеджмента.
13. Инструменты тайм - менеджмента.
14. Постановка целей и планирование.
15. Мотивация и делегирование.
16. Активное и конструктивное слушание.
17. Психофизиология тайм - менеджмента.
18. Семантические и личностные барьеры.
19. Стратегия принятия решения.
20. Формула жизненного успеха.
21. Модель планирования профессиональной карьеры.
22. Терминальные ценности.
23. Инструментальные ценности.
24. Общественные ценности, характерные для современной России.

Промежуточная аттестация по дисциплине зачет проводится в устной форме в виде собеседования.

Шкала оценивания: зачтено, незачтено

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование темы	Код компетенции	Критерии оценивания	Оценка
1.Профессиональная диагностика	УК ОС-5 ПК-1	Студент владеет знаниями, умениями и навыками в рамках дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы, подчеркивая при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы, свободно читает результаты анализов и других исследований и решает ситуационные задачи повышенной сложности; хорошо знаком с основной литературой и методами исследования в объеме, необходимом для практической деятельности; увязывает теоретические аспекты предмета с практическими задачами; владеет знаниями основных принципов изучаемых наук. Студент владеет знаниями, умениями и навыками в рамках дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать легкие и средней сложности ситуационные задачи; умеет трактовать лабораторные и инструментальные исследования в объеме, превышающем обязательный минимум. Студент владеет основным объемом знаний, умений и навыков в рамках дисциплины; проявляет затруднения в	**Зачтено**
2.Жизненные планы и судьба человека	УК ОС-5 ПК-1		
3.Культура и властные доминанты в организации как факторы построения карьеры	УК ОС-5 ПК-1		
4.Карьера как реализация жизненных ценностей человека	УК ОС-5 ПК-1		
5.Тайм - менеджмент	УК ОС-5 ПК-1		

		самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом методов исследований. Студент не освоил обязательного минимума знаний, умений и навыков в рамках дисциплины, не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах.	**Не зачтено**

4.4. Методические материалы

Изучение дисциплины завершается зачетом (3 семестр), который проводится по всему её содержанию. В самом начале учебного курса желательно ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем примерных вопросов к зачету.

Непосредственная подготовка к зачету осуществляется по вопросам, представленным в данной рабочей программе. Необходимо тщательно изучить формулировку каждого вопроса, вникнуть в его суть, желательно составить план ответа. Обычно план включает в себя:

— показ теоретической и практической значимости рассматриваемого вопроса;

— обзор освещения вопроса в истории;

— определение сущности рассматриваемого предмета;

— основные элементы содержания и структуры предмета рассмотрения;

— факторы, логику и перспективы эволюции предмета;

— показ роли и значения рассматриваемого материала для практической деятельности.

План ответа желательно развернуть, приложив к нему ссылки на первоисточники с характерными цитатами. Необходимо отметить для себя пробелы в знаниях, которые следует ликвидировать в ходе подготовки, для чего возможно обратиться за консультацией к преподавателю.

В данном курсе изучаются вопросы управления карьерой, связанные с профессиональной деятельностью.

В связи с этим студенты должны хорошо понимать сущность построения карьеры, чтобы в дальнейшем, получив определенные знания, умения, навыки, могли управлять карьрными процессами.

Обучение по дисциплине «Тренинг управления карьерой» предполагает изучение курса на практических занятиях, а также самостоятельной работы студентов. При изучении дисциплины ««Тренинг управления карьерой» рекомендуется пользоваться контрольными вопросами по каждой теме, программой курса, рекомендуемой основной и дополнительной литературой.

К каждой теме занятий студентам необходимо готовиться заранее.

В процессе подготовки к практическим занятиям студентам предлагается выполнить следующие **домашние задания**:

- ознакомиться с вопросами к теме, рассматриваемой на практическом занятии.
- прорешать тестовые задания по теме.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Тренинг управления карьерой» предполагает изучение курса на практических занятиях и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины «Тренинг управления карьерой» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к практическим занятиям.

Подготовка к практическим занятиям:

– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– выпишите основные термины;

– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее во время текущих консультаций преподавателя;

– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;
– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
– тематическими планами лекций, семинарских занятий;
– контрольными мероприятиями;
– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

Систематическое выполнение учебной работы на практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

Сведения о наличии в библиотеке Филиала (дополнительная литература)						
Данные об издании					Печатная форма (общее количество экземпляров в библиотеке Филиала) на 01 сентября 2017 г.	Ссылка на электронный ресурс (ЭБС филиала)
№ п/п	Автор	Название	Издательство	Год издания		
1	Алавердов А.Р.	Управление человеческими ресурсами организации: Учебник	М.: МФПУ "Синергия"	2012	11	
2	Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А.	Психология управления персоналом. Учебник для академического бакалавриата	М.: Юрайт	2015		http://www.biblio-online.ru/thematic/?66&id=urait.content.AD2865F8-ED4F-4001-BF76-5DD4B2454E3E&type=c_pub
3	Сальникова Л.С.	Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. Учебник для бакалавров	М.: Юрайт	2015		http://www.biblio-online.ru/thematic/?71&id=urait.content.49A8C3C0-69B8-45F6-8DCA-712A54B903D2&type=c_pub
4	Травин В.В., Магура	Управление человеческими ресурсами. Модуль	М.: Дело	2013	1	

	М.И., Курбатова М.Б.	IV: Учебно-практическое пособие				
5		Управление человеческими ресурсами / Под ред. И.А. Максимцева: Учебник	М.: Юрайт	2012, 2016	12	http://www.biblio-online.ru/thematic/?72&id=urait.content.7CFEE7E7-C9DA-4083-9921-AF159C208A8C&type=c_pub

6.2. Дополнительная литература

Сведения о наличии в библиотеке Филиала (дополнительная литература)						
Данные об издании					Печатная форма (общее количество экземпляров в библиотеке Филиала) на 01 сентября 2017 г.	Ссылка на электронный ресурс (ЭБС филиала)
№ п/п	Автор	Название	Издательство	Год издания		
1	Гончарук Н.С.	Карьерные стратегии молодежи: Учебно-методическое пособие	Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС	2012	30	
2	Пономарев В.А. и др.	Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: Учебник	М.: Московский гуманитарный университет	2013		http://www.iprbookshop.ru/22466
3	Дэн Кеннеди	Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль.Книга	Санкт-Петербург: Альпина Паблишер	2014		
4	Мелихов Ю.Е.	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное	М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2010		

		пособие				

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1.Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. – 64
2. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
3.Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
4. Ричи Ш. Мартин П. Управление мотивацией : Учебное пособие.-Юнити-Дана.2012.-796 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.). - М.: ООО «Проспект», г. Москва, 2015 год.

6.5. Интернет ресурсы

1.www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2.www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3.www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4.www.aport.ru / - Поисковая система
5.www.rambler.ru / - Поисковая система
6.www.yandex.ru / - Поисковая система
7.http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
8.http://www.garant.ru/ - Гарант

6.6.Иные источники

1.Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ.] Под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2013
2.Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2014
3.Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала : учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012
4.Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. 5.Марон, А. Е. Вызовы времени и проблема опережающего образования взрослых / А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова // Академический вестник ИОВ РАО «Человек и общество». – 2012. – № 1. – С. 38-42.
6.Тайгер, П. Делай то, для чего ты рожден / П. Тайгер, Б. Бэррон-Тайгер. – М. : АСТ :Астрель, 2015
7.Юркова, Е. В. Социально-психологический анализ гендерных ролей / Е. В.

Юркова, И. С. Клецина // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клецкиной. – СПб. : Питер, 2013.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническая база

Вид помещения	Оборудование
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения занятий практического (семинарского) типа и/или лабораторных работ (практикумов)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИУ РАНХиГС
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИУ РАНХиГС
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИУ РАНХиГС

Перечень программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия Свободная лицензия
Adobe reader – Russian	Просмотр, печать и внесение аннотаций в документы PDF. Свободная лицензия
Adobe Acrobat Reader DC– Russian	Чтение, печать и рецензирование файлов PDF. Свободная лицензия
Expert Decide (собственная разработка)	Система авторами отнесена к классу систем поддержки принятия решений (СППР). Свободная лицензия
Google Chrome	Браузер Свободная лицензия
Mozilla FireFox	Браузер. Свободная лицензия
Opera	Браузер. Свободная лицензия
Word Tabulator	Предназначена для анализа текстов в среде MS Windows. Свободная лицензия
Yandex Браузер	Браузер

	Свободная лицензия
Apache Open Office	Свободный пакет офисных приложений. Свободная лицензия
SPSS Statistics 22 for Windows	Компьютерная программа для статистической обработки данных, предназначенных для проведения прикладных исследований в социальных науках. Лицензированная версия
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Антивирус – Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition. 250499 Node 2 year Educational Renewal License – лицензия до 2018-01-03 Лицензированная версия
Windows XP Professional Windows 7 Professional Windows 8 Pro Windows 8.1 Pro	Операционные системы. Лицензированная версия
Office Professional Plus 2007 (Access 2007, Communicator 2007, Excel 2007, InfoPath 2007, Outlook 2007, PowerPoint 2007, Publisher 2007, Word 2007) Office Professional Plus 2010 (Microsoft Excel 2010, Microsoft Outlook 2010, Microsoft PowerPoint 2010, Microsoft Word 2010, Microsoft Access 2010, Microsoft InfoPath 2010, Microsoft Communicator, Microsoft Publisher 2010, Microsoft OneNote 2010, Microsoft SharePoint Workspace 2010) Office Standard 2007 Word 2007, Excel 2007, PowerPoint 2007, Outlook 2007) Office Standard 2010 Word 2010, Excel 2010, PowerPoint 2010, OneNote 2010, Outlook 2010, Publisher 2010) Office Standard 2013 (Microsoft Office Word 2013, Microsoft Excel 2013, Microsoft PowerPoint 2013, Microsoft OneNote 2013, Microsoft Publisher 2013, Microsoft Outlook 2013)	Пакет офисных приложений. Лицензированная версия
СПС Консультант Плюс	Справочно-правовая система. Лицензированная версия.