Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бадранов Азат Шамилевич
Должность: Исполняющий обязанности ректора ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 06.11.2026 09:58:05
Уникальный программный ключ:
730740a15bbef2bedb4db2578b4a02f7f6994b7b

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Б1.О.07 Управление карьерой

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
40.04.01 Юриспруденция

профиль Частное право и разрешение споров

Форма обучения
Очная

Уфа 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.О.07 Управление карьерой / сост. И.Я. Рувенный - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очной формы обучения по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры экономики и управления, протокол № 1(283) от «25» августа 2026 г.

Заведующий кафедрой ЭиУ З.Э. Сабирова

Согласовано
Руководитель ОПОП

© Рувенный И.Я., 2026 г.
© ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026 г.

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	4
3 Структура и содержание дисциплины	5
3.1 Структура дисциплины	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары)	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	7
4.1 Основная литература	7
4.2 Дополнительная литература	7
4.3 Периодические издания	8
4.4 Интернет-ресурсы	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	8
4.6 Методические указания к самостоятельной работе	8
4.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	10
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	12
Приложения:	
Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю)	13
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	46

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины «Управление карьерой» - формирование у обучающихся представления об их будущей профессии, ее месте и роли в системе разделения труда отрасли, экономике страны и мира, основных работодателях и их требованиях при приеме на работу, об объектах профессиональной деятельности. Дисциплина должна помочь сориентироваться в выборе направления обучения и профессиональных дисциплин, способствовать самоопределению, самообразованию, выбору научного трека для дальнейшего обучения.

Задачи дисциплины «Управление карьерой»:

- определение роли специалиста по правовому обеспечению деятельности органов публичной власти в системе разделения труда;
- ознакомление с необходимыми качествами и характеристиками специалиста по правовому обеспечению деятельности органов публичной власти;
- ознакомление с объектами деятельности специалиста по правовому обеспечению деятельности органов публичной власти, с основными прикладными и научными направлениями.

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей профессиональной и других видов деятельности, а также с учетом требований рынка труда	**Знать:** Низкий уровень освоения: - место и роль профессии в системе разделения труда; - основные требования работодателе. Средний уровень освоения: - основные объекты профессиональной деятельности; - профессиональные компетенции. Высокий уровень освоения: - методы планирования траектории личностного развития. **Уметь:** Низкий уровень освоения: - применять современные эффективные формы и методы управления карьерой; - выявлять карьерные мотивы и ценностные ориентации. Средний уровень освоения: - планировать деловую карьеру;

			- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой. Высокий уровень освоения: - обеспечивать карьерную успешность персонала; - планировать траекторию личностного развития. **Владеть:** Низкий уровень освоения: - навыками применения на практике эффективных форм и методов управления карьерой. Средний уровень освоения: - навыками определения карьерных мотивов и ценностных ориентаций; - навыками планирования деловой карьеры. Высокий уровень освоения: - навыками обеспечения карьерной успешности персонала; - навыками планирования траектории личностного развития.

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**108**	**108**
Контактная работа:	**24**	**24**
Лекции (Л)	10	10
Практические занятия (ПЗ)	14	14
Промежуточная аттестация (экзамен)	**-**	**-**
Самостоятельная работа: *- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- выполнение индивидуальных творческих заданий;* *- подготовка к практическим занятиям;* *-решение задач;* *- подготовка к итоговому контролю*	**84**	**84**
Вид итогового контроля	**зачет**	**зачет**

Разделы дисциплины, изучаемые в 2 семестре *(очная форма обучения)*

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основы управления карьерой	35	3	4	28
2	Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры	35	3	4	28
3	Организация перемещения кадров и карьерная успешность	38	4	6	28
	Всего:	108	10	14	84

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Основы управления карьерой.

Теоретические аспекты деловой карьеры персонала. Карьера в современном мире. Понятие и сущность карьеры. Перспективы карьеры как условие стабилизации кадрового состава. Цели и правила ее построения. Основания типологизации и виды карьеры. Характеристики карьеры, Факторы успешной карьеры. Жизненный цикл профессиональной карьеры. Ее динамичность. Этапы карьеры. Понятие, основа управления карьерой. Процессы управления карьерой персонала и ее мотивационные аспекты. Карьерная лестница. Система управления карьерным процессом персонала. Приоритетные направления развития системы управления карьерой персонала. Методы, принципы и условия управления деловой карьерой.

Раздел 2. Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры.

Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала. Подходы к исследованию мотивационной сферы человека. Сущностные аспекты профессиональной мотивированности личности. Понятия «карьерные мотивы», «карьерные ориентации», «ценностные ориентации в карьере». Карьерные мотивы и ориентации как динамические системы. Проблемы их формирования. Выбор карьеры и тип личности. Методики диагностики ценностных ориентации в карьере. Планирование деловой карьеры. Понятие, цель, задачи планирования карьеры. Преимущества планирования и управления развитием карьеры. Проблемы планирования карьеры и гарантий продвижения. Субъекты планирования и мероприятия по планированию карьеры. Принципы планирования деловой карьеры. Этапы планирования карьеры. Образец плана карьеры. Планирование деловой карьеры.

Раздел 3. Организация перемещения кадров и карьерная успешность.

Понятие кадрового резерва. Задачи, решаемые резервом. Внутренний и внешний кадровый резерв. Оперативный и перспективный внутренний резерв. Типы резерва по виду деятельности и времени назначения. Качественный, количественный и структурный аспекты резерва. Источники резерва кадров на руководящие должности. Принципы формирования резерва. Формирование

резерва как составная часть управления карьерой. Деловая карьера: факторы успеха. Понятие «карьерный рост» и «карьерная успешность». Факторы, обеспечивающие карьерную успешность. Психологические составляющие карьерной успешности. Ее личностные детерминанты, личностно-развивающий потенциал. Способы выявление карьерного потенциала и оценка эффективности моделей рангового продвижения Модели карьерного роста. Оценка карьерного роста персонала, методы оценки.

3.3 Практические занятия (семинары)

Очная форма обучения

Практические занятия (семинары) 2 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Жизненный цикл профессиональной карьеры	4
2	2	Мотивация в управлении деловой карьерой	6
3	3	Ключевые факторы карьерной успешности	6
Всего:			14

4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Маслова Е.Л. Менеджмент и самоменеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Е.Л. Маслова, В.А. Коленова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2026. – 84 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=485770.

2. Персональный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2027. – 453 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=491864.

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2026. – 695 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document/?pid=2243233&id=478413.

4.2 Дополнительная литература

1. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации: учебник / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2025. – 312 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2226902.

2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. О.К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2026. – 160 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=457684.

3. Ленгольд К. Agile life: Как вывести жизнь на новую орбиту, используя методы agile-планирования, нейрофизиологию и самокоучинг / Катерина Ленгольд. – Москва: Альпина Паблишер, 2026. – 168 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=473953.

4.3 Периодические издания

1. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» https://www.kdelo.ru.
2. Журнал «HR-менеджмент» https://4hr.ru.
3. Журнал «Кадры предприятия» http://www.kapr.ru.

4.4 Интернет-ресурсы

1. Портал о кадровом менеджменте https://hrm.ru/_wt/hrmhome.
2. Кадровый портал https://www.pro-personal.ru.
3. HR-сообщество и публикации https://hr-portal.ru.

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий: освоение теоретических основ и приобретение практических навыков управления деловой карьерой. Задачи: систематизировать практический опыт современного управления деловой карьерой; приобрести практические навыки карьерного менеджмента. Преимущественными формами практических занятий являются кейс – анализ и дискуссия. *Кейс-анализ.* Обучающиеся делятся четыре группы и выполняют ситуационные задания или отдельный кейс. Затем представители групп докладывают результаты и аргументируют позицию группы. В ходе обсуждения определяются верные ответы. Данный вид практики сочетает индивидуальную и групповую работу обучающихся. *Дискуссия* используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют определенное представление о предмете обсуждения, а преподаватель хочет систематизировать и углубить понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знакомстве с мнением других людей или в изменении своих установок. Обсуждение проблем может принести больше пользы, чем знакомство с фактами.

4.6 Методические указания к самостоятельной работе

Одна из значимых задач подготовки обучающихся – воспитание навыков самостоятельной работы. Это один из главных резервов повышения качества подготовки специалистов. Система самостоятельной работы обучающихся:

- текущая работа над материалом учебной дисциплины (конспектирование лекций, работа с учебником, выполнение упражнений, подготовка к практическим занятиям);
- выполнение домашних заданий (подготовка сообщений, выполнение индивидуально-творческих заданий, самостоятельное изучение по учебнику разделов, входящих в программу, но не излагающихся на лекциях).

Критериями оценок результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- умения обучающегося использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

- умения обучающегося активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями;
- умение ориентироваться в потоке информации, выделять главное;
- умение четко сформулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия;
- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- умение сформировать свою позицию, оценку и аргументировать ее.

4.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 404.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО «Абсолют-Информ»). Кол-во лицензий: 55 шт.

Учебные программы:

Microsoft Project Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО «Аир-Информ»). Кол-во лицензий: 12 шт.).

Аудитория 304.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО «Абсолют-Информ»). Кол-во лицензий: 55 шт.

Учебные программы:

- Microsoft Project Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО «Аир-Информ»). Кол-во лицензий: 12 шт.).
- СПС «Консультант Плюс» (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права «Респект», РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно).
- СДО «Прометей» (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО «Виртуальные технологии в образовании»). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно).

Аудитория 204 (Цюрупа 6).

Приложение:

- Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО «Абсолют-Информ»). Кол-во лицензий: 11 шт.).
- СПС «Консультант Плюс» (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права «Респект», РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно).

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Ауд.	Наименование объекта	Назначение	Перечень основного оборудования
304	Компьютерный класс. Кабинет информационных технологий в юридической деятельности	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный – 1шт.; - проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA –1 шт.; - экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1шт.; - доска маркерно - магнитная – 1шт.; - доска классная -1 шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - шкаф пенал - 1 шт.; - стол двухтумбовый -1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.
310	Компьютерный класс	Помещение для самостоятельной работы	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - проектор EPSON EB - X500 –1 шт.; - экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1шт.; - доска маркерно - магнитная – 1шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.
404	Кабинет конституционного права	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	доска классная (1 шт.); - парты (34 шт.); - трибуна настольная – 1 шт.; - экран настенный MW – 1 шт.; - столы, стулья (68 посадочных мест); - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.

406	Кабинет уголовного права и процесса	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- доска классная (1 шт.); - доска маркерно-магнитная – 1шт.; - проектор EPSON EB 530 (1024x768) (1 шт.); - экран для проектора (1 шт.); - парты (12 шт.); - столы, стулья (24 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.

К рабочей программе прилагаются:

- фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю);
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

ЛИСТ
согласования рабочей программы

Направление подготовки: 40.04.01 Юриспруденция
код и наименование

Направленность: Частное право и разрешение споров

Дисциплина: Управление карьерой

Форма обучения: очная
(очная, очно-заочная, заочная)

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры
экономики и управления
наименование кафедры

протокол № _____от "___" _____ 20__г.

Ответственный исполнитель, заведующий кафедрой

наименование кафедры	*подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*

Исполнители:

должность	*подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*
должность	*подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*

СОГЛАСОВАНО:
Заведующий кафедрой[1]

наименование кафедры	*личная подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*

[1]Согласование осуществляется с заведующими теми кафедрами, за которыми закреплены дисциплины (модули), указанные в постреквизитах данной дисциплины (модуля)

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономики и управления

Фонд оценочных средств

по дисциплине
Б1.О.07 Управление карьерой

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
40.04.01 Юриспруденция

профиль Частное право и разрешение споров

Уфа 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция по дисциплине «Управление карьерой».

Составитель: И.Я. Рувенный

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономики и управления, протокол № ____ от «___» _____ 2026 г.

Заведующий кафедрой ЭиУ З.Э. Сабирова

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Управление карьерой».

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Управление карьерой»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**108**	**108**
Контактная работа:	**24**	**24**
Лекции (Л)	10	10
Практические занятия (ПЗ)	14	14
Промежуточная аттестация (экзамен)	**-**	**-**
Самостоятельная работа: *- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- выполнение индивидуальных творческих заданий;* *- подготовка к практическим занятиям;* *-решение задач;* *- подготовка к итоговому контролю*	**84**	**84**
Вид итогового контроля	**зачет**	**зачет**

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	**Знать:** Низкий уровень освоения: - место и роль профессии в системе разделения труда; - основные требования работодателе. Средний уровень освоения: - основные объекты профессиональной деятельности; - профессиональные компетенции. Высокий уровень освоения: - методы планирования траектории личностного развития.	- устный контрольный опрос; - тестовые задания базового уровня сложности; - зачет.
	Уметь: Низкий уровень освоения: - применять современные эффективные формы и	- выполнение практических

	методы управления карьерой; - выявлять карьерные мотивы и	заданий; - тестовые задания среднего уровня сложности; - зачет.
	ценностные ориентации. Средний уровень освоения: - планировать деловую карьеру; - разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой. Высокий уровень освоения: - обеспечивать карьерную успешность персонала; - планировать траекторию личностного развития.	
	Владеть: Низкий уровень освоения: - навыками применения на практике эффективных форм и методов управления карьерой. Средний уровень освоения: - навыками определения карьерных мотивов и ценностных ориентаций; - навыками планирования деловой карьеры. Высокий уровень освоения: - навыками обеспечения карьерной успешности персонала; - навыками планирования траектории личностного развития.	- выполнение индивидуального задания; - тестовые задания высокого уровня сложности; - зачет.

3. Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- темы для самостоятельного изучения;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю.

Домашние задания:

– чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);

– решение кейсов и практических задач.

Работа в системе дистанционного обучения:

При необходимости обучающийся может получить логин и пароль для работы в системе дистанционного обучения БАГСУ. В этом случае обеспечивается доступ к электронным курсу «Управление карьерой». Электронный курс включает в себя тексты лекций, тесты и контрольные задания.

4. Вопросы к зачету

1. Эволюция представлений о карьере.

Исторически карьера воспринималась как линейное восхождение по иерархической лестнице в рамках одной профессии и часто одной организации, что ассоциировалось с устойчивостью и социальным статусом. В постиндустриальную эпоху это понятие значительно трансформировалось. На смену пришла концепция «безграничной» карьеры, где ключевыми стали мобильность, многопрофильность и личная ответственность за свое развитие. Современная карьера рассматривается как последовательность различных профессиональных опытов, проектов и ролей, которые могут не иметь четкой вертикальной траектории. Акцент сместился на приобретение знаний, навыков и построение репутации, а также на поиск баланса между работой и личной жизнью.

2. Карьера в бизнес-организациях.

Карьера в коммерческих структурах, ориентированных на прибыль и рыночную конкуренцию, отличается высокой динамичностью и результативной ориентацией. Она часто предполагает быстрый рост в условиях агрессивной бизнес-среды, где ценятся инициатива, достижение KPI и способность генерировать доход. Ключевыми траекториями становятся не только управленческий путь, но и экспертный, а также проектный. Для успеха необходимы развитые бизнес-компетенции, предпринимательское мышление и умение управлять рисками. Организации часто создают системы грейдов и ротаций для развития талантов и удержания ценных сотрудников.

3. Карьера на промышленном предприятии.

На производственных предприятиях карьера традиционно имеет более формализованный и иерархический характер, тесно связанный с технологическими процессами и четким разделением труда. Она строится на основе глубоких технических знаний, опыта работы с оборудованием и соблюдения стандартов (например, ISO). Вертикальный путь часто выглядит как цепочка: рабочий → мастер → начальник участка → начальник цеха → технический директор. Параллельно существует горизонтальное развитие через повышение разрядов, освоение смежных профессий и становление в качестве высококвалифицированного специалиста-технолога.

4. *Основные положения теории карьеры.*

Теория карьеры исследует закономерности, модели, факторы и этапы профессионального пути человека. Ее фундамент составляют классические концепции, такие как теория стадий развития Дональда Супера, выделяющая этапы роста, исследования, упрочения, сохранения и спада. Важное место занимает концепция «карьерных якорей» Эдгара Шейна, описывающая устойчивые ценностные ориентации, определяющие выбор пути. Теории также изучают взаимодействие личности (ее мотивов, способностей) и контекста (организационного, социально-экономического), а также феномен «безграничной» карьеры в современном мире.

5. *Общая характеристика деловой карьеры.*

Деловая карьера – это осознанный, целенаправленный и динамичный процесс профессионально-должностного роста личности, реализуемый в сфере бизнеса или управления. Она характеризуется последовательным достижением

более высоких статусных позиций, сопровождающимся ростом материального вознаграждения, уровня ответственности, властных полномочий и профессиональной компетентности. Этот процесс может протекать как в рамках одной компании, так и через переход между организациями. Успешная деловая карьера приводит не только к личным достижениям, но и к вкладу в развитие организации и общества.

6. Факторы, определяющие развитие карьеры.

Развитие карьеры определяется сложным переплетением внутренних и внешних факторов. К внутренним относятся личностные характеристики: уровень образования, профессиональные компетенции, здоровье, мотивация, система ценностей и гибкие навыки (soft skills). Внешние факторы включают социально-экономическую ситуацию в стране, конъюнктуру рынка труда, специфику отрасли, кадровую политику и культуру конкретной организации, а также наличие наставников и социальных связей. Случайные события (встречи, кризисы) также могут оказать решающее влияние на карьерную траекторию.

7. Понятия карьерной среды и ее влияние на развития карьеры.

Карьерная среда – это совокупность объективных условий, возможностей и ограничений, в которых разворачивается профессиональный путь человека. Она включает макросреду (экономику, законодательство, технологические тренды), отраслевую среду (специфику бизнеса) и микросреду (конкретную организацию с ее структурой, культурой и политиками). Влияние среды проявляется в предоставлении или закрытии возможностей для роста, задании «правил игры» и критериев успеха. Благоприятная карьерная среда предлагает прозрачные пути развития, поддержку обучения и справедливую систему продвижения.

8. Жизненный цикл профессиональной карьеры.

Концепция жизненного цикла карьеры рассматривает ее как процесс с предсказуемыми этапами, каждый из которых имеет свои задачи и вызовы. Классическая модель включает: подготовку (учёба), старт и адаптацию (вхождение в профессию), рост и развитие (приобретение мастерства, продвижение), стабилизацию и зрелость (пик достижений, наставничество), завершение (подготовка к уходу, передача опыта). Эти этапы не всегда линейны и могут повторяться при смене профессиональной деятельности. Понимание цикла помогает в планировании и преодолении кризисов.

9. Типы и стадии деловой карьеры.

Типы деловой карьеры различаются по направлению движения: вертикальная (подъем по должностным ступеням), горизонтальная (расширение компетенций без повышения), центростремительная (рост влияния и доступа к информации) и ступенчатая (комбинация видов). Стадии карьеры отражают ее временну́ю динамику: предварительная (образование), становление (адаптация, самоутверждение), продвижение (ответственные задачи, рост), сохранение (консолидация достижений, менторство), завершение (постепенный отход от дел). Каждая стадия требует специфических стратегий.

10. Модели деловой карьеры.

Модели карьеры описывают типичные траектории профессионального

пути. «Лестница» – традиционная вертикальная модель в одной сфере. «Сеть» – перемещения между разными функциями и проектами внутри организации. «Спираль» – циклическая смена видов деятельности (каждые 5-7 лет) с накоплением и интеграцией опыта. «Трамплин» – длительные периоды стабильности, прерываемые резкими подъемами или сменами работы. «Платформа» – достижение определенного уровня с последующей фокусировкой на углубленной экспертизе без дальнейшего роста в должности.

11. Разновидности горизонтальной карьеры.

Горизонтальная карьера, альтернативная вертикальному росту, включает несколько форм. Ротация – плановое перемещение между должностями одного уровня для расширения кругозора. Углубление в специализацию – рост профессионального мастерства до уровня уникального эксперта. Расширение зоны ответственности – добавление новых задач, проектов или клиентов без смены должности. Освоение смежных профессий – превращение в «кросс-функционального» специалиста. Переход в проектную деятельность – руководство временными командами. Это повышает ценность сотрудника и его мотивацию.

12. Гендерные аспекты карьеры.

Гендерные аспекты изучают различия в карьерных возможностях, барьерах и траекториях мужчин и женщин. Ключевые проблемы для женщин включают «стеклянный потолок» (невидимые барьеры на пути к топ-менеджменту), «липкий пол» (сосредоточенность в низкооплачиваемых секторах) и необходимость доказывать компетентность. Другая сторона – вызовы совмещения карьеры и семейных обязанностей, а также влияние стереотипов о «мужских» и «женских» профессиях. Современные организации внедряют политики diversity & inclusion для создания равных возможностей.

13. Карьерные мотивы и ориентации как динамические системы.

Карьерные мотивы (потребность в достижениях, власти, автономии, безопасности) и устойчивые ориентации («карьерные якоря» по Шейну) образуют внутреннюю систему, определяющую цели и выборы человека. Эта система не статична: она динамически меняется под влиянием жизненного опыта, возраста, семейного положения, успехов и неудач. Например, мотив безопасности может доминировать в начале карьеры, уступая место мотиву самореализации позже. Кризисы и важные события могут привести к пересмотру ценностей и смене карьерного курса.

14. Методики диагностики ценностных ориентаций в карьере.

Для диагностики используются стандартизированные опросники и методы качественного анализа. Наиболее известен опросник «Карьерные ориентации (якоря)» Эдгара Шейна, выявляющий 8-9 ключевых ценностей (менеджмент, техническая компетентность, автономия и др.). Также применяются тест ценностных ориентаций М. Рокича, опросник Шварца, мотивационные профили. Глубинные интервью, биографический метод и коучинг-сессии помогают понять индивидуальную картину. Результаты используются для профориентации, планирования развития и снижения риска неудовлетворенности.

15. Характеристика этапов деловой карьеры.

Этап адаптации (до 30 лет): освоение профессии, поиск своего места, построение репутации. Этап становления (30-40 лет): квалификационный рост, проявление инициативы, занятие ключевых позиций, возможны первые управленческие роли. Этап продвижения (40-50 лет): пик влияния и достижений, руководящие должности, стратегическое мышление, передача опыта. Этап сохранения (50-60 лет): консолидация результатов, наставничество, сохранение достигнутого статуса. Этап завершения (после 60 лет): подготовка к уходу, консультативная роль, планирование посткарьерной жизни.

16. Планирование карьеры в организации.

Это системный процесс управления профессиональным развитием сотрудников, направленный на согласование их личных амбиций с текущими и будущими потребностями компании. Организация проводит оценку потенциала (через ассессмент), выявляет ключевых сотрудников, разрабатывает для них индивидуальные планы развития (ИПР) и карьерограммы. Процесс включает обучение, стажировки, проектные задания и ротации. Основные роли в процессе распределены между HR-службой (методология), линейным руководителем (непосредственная поддержка) и самим сотрудником (активная позиция).

17. Принципы планирования деловой карьеры.

Ключевые принципы включают: соответствие карьерных планов стратегии компании; индивидуальный подход с учетом особенностей сотрудника; гласность и прозрачность известных возможностей и критериев роста; активность самого сотрудника в управлении своей карьерой; реалистичность планов; непрерывность процесса развития; комплексность (сочетание разных методов); добровольность участия в программах. Эти принципы обеспечивают эффективность и справедливость системы.

18. Этапы планирования карьеры.

Процесс включает последовательные шаги: 1) Диагностика: оценка сотрудника (способности, компетенции, якоря) и его текущей позиции. 2) Целеполагание: определение желаемых карьерных целей на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу. 3) Разработка плана: составление конкретного плана развития с перечнем мероприятий (курсы, проекты, стажировки). 4) Реализация: выполнение намеченных действий при поддержке руководителя и HR. 5) Контроль и корректировка: регулярный пересмотр плана по итогам оценки и изменения обстоятельств.

19. Карьерограмма как форма планирования индивидуальной карьеры.

Карьерограмма – это документированный персональный план карьерного развития сотрудника на определенный период (обычно 3-5 лет). Она представляет собой наглядную схему или таблицу, где фиксируется отправная точка (текущая должность), целевые позиции (следующие 1-2 шага), сроки достижения целей, а также конкретные мероприятия по развитию. Мероприятия включают обучение, получение дополнительного образования, прохождение ротаций, участие в проектах и т.д. Карьерограмма служит дорожной картой и инструментом контроля.

20. Правила составления карьерограммы.

При составлении необходимо придерживаться правил: 1) Конкретность: четкие формулировки целей (какая именно должность). 2) Измеримость: наличие критериев достижения (например, освоение навыка). 3) Достижимость и реалистичность: учет потенциала сотрудника и реальных вакансий в компании. 4) Согласованность: план должен соответствовать стратегии отдела и компании. 5) Ограниченность по времени: установление контрольных сроков. 6) Гибкость: возможность корректировки при изменениях. 7) Совместная разработка: план создается сотрудником вместе с руководителем и HR.

21. Служебное перемещение как средство реализации плана карьеры.

Служебное перемещение – это изменение должностного положения, функциональных обязанностей или места работы сотрудника, являющееся запланированным шагом в его индивидуальном плане развития. Это ключевой инструмент реализации карьерограммы, позволяющий применить на практике полученные знания и навыки. Перемещение помогает проверить потенциал сотрудника в новых условиях, дать ему необходимый для роста опыт и закрыть кадровые потребности компании. Успешное перемещение укрепляет мотивацию и лояльность, демонстрируя реальные возможности роста внутри организации.

22. Функции служебных перемещений.

Перемещения выполняют несколько важных функций: экономическую – оптимальное распределение человеческих ресурсов для решения бизнес-задач; социальную – обеспечение мобильности и удовлетворенности трудом; мотивационную – стимулирование через новые вызовы и возможности; образовательную – развитие компетенций и кругозора сотрудника; кадровую – формирование резерва, преемственность, адаптация новых руководителей; стабилизирующую – предотвращение профессионального выгорания и застоя («замыливания глаза»).

23. Принципы и правила перемещения кадров.

Основные принципы: плановость (связь со стратегией и карьерограммами), объективность (решение на основе оценки компетенций, а не личных симпатий), гласность (информирование коллектива о причинах и правилах перемещений), добровольность (учет мнения сотрудника). Правила включают: соответствие квалификации сотрудника требованиям новой должности, соблюдение трудового законодательства, оформление необходимых кадровых документов, обеспечение ввода в новую должность (инструктаж, наставник).

24. Виды служебных перемещений.

Классификация проводится по нескольким основаниям: 1) По направлению: вертикальные (повышение или понижение), горизонтальные (ротация), диагональные (перемещение с одновременным повышением в другом подразделении). 2) По отношению к организации: внутренние и внешние (переход в другую компанию). 3) По содержанию: изменения должности, отдела, филиала, круга обязанностей. 4) По статусу: с повышением, сохранением или понижением уровня ответственности и оплаты. 5) По географии: внутри города, региональные, международные.

25. Этапы организации перемещения кадров.

Процесс включает: 1) Планирование и выявление потребности – анализ вакансий, карьерограмм, потребностей в развитии. 2) Отбор и оценка кандидатов – поиск подходящих сотрудников через базу резерва, рекомендации, оценку. 3) Принятие решения и согласование – утверждение кандидатуры с руководителями, согласование с самим сотрудником. 4) Оформление документов – издание приказа, внесение изменений в трудовой договор. 5) Организационный этап – передача дел, ознакомление с новой ролью. 6) Адаптация и контроль – поддержка на новом месте, оценка эффективности через установленный срок.

26. Резерв на выдвижение.

Резерв на выдвижение – это специально сформированная и подготовленная группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия более высоких руководящих или ключевых экспертных должностей в будущем. Создание резерва – это стратегическая инвестиция компании в обеспечение преемственности управления, снижение рисков, связанных с внезапной потерей ключевых менеджеров, и удержание талантов. Работа с резервом позволяет заблаговременно готовить кадры, сокращая время и затраты на внешний поиск и адаптацию.

27. Типы кадрового резерва.

Резерв классифицируется по нескольким критериям. По цели: резерв развития (для подготовки к будущим ролям) и резерв преемников (для конкретных ключевых позиций). По времени использования: оперативный (готов к замещению в течение года) и перспективный / стратегический (планируется на 2-3 года и более). По уровню позиций: резерв высшего, среднего или линейного звена. По направлению: общий управленческий резерв и специализированный (например, кадровый, финансовый, технический).

28. Принципы формирования кадрового резерва.

Формирование резерва базируется на ключевых принципах: актуальность (резерв под реальные потребности бизнеса); конкурсность и отбор по компетенциям (а не по стажу или знакомству); добровольность включения сотрудника в резерв; прозрачность критериев отбора и программы развития; динамичность (регулярный пересмотр состава резерва на основе оценки); индивидуализация программ подготовки; связь со стратегией компании; конфиденциальность списка резерва на тактическом уровне.

29. Качественный, количественный и структурный аспекты резерва.

Анализ резерва ведется по трем аспектам. Качественный – оценка уровня профессиональной и управленческой компетентности, лидерского потенциала и мотивации резервистов. Количественный – определение достаточного числа резервистов на каждую ключевую позицию (обычно 2-3 человека) и общий объем резерва. Структурный – сбалансированность резерва по функциональным направлениям (продажи, производство, финансы), уровням управления, возрасту и полу для обеспечения разнообразия и покрытия всех критических рисков.

30. Методы работы с кадровым резервом.

Работа с резервом – это комплекс обучающих и практических

мероприятий. Ключевые методы: обучение (тренинги, MBA, вебинары по управленческим навыкам), наставничество и коучинг со стороны действующих руководителей, стажировки и ротация на другие должности или в другие отделы, временное замещение руководителей во время отпуска или болезни, участие в проектных группах и кросс-функциональных командах, регулярная оценка через ассессмент-центры и обратную связь. Важно создавать ситуации «проверки» в реальных рабочих условиях.

31. Этапы служебно-профессионального продвижения.

Процесс продвижения можно разделить на логические этапы. 1) Подготовительный: достижение высоких результатов на текущей позиции, демонстрация потенциала, формирование репутации надежного специалиста. 2) Выдвижение: попадание в поле зрения руководства как кандидата на рост, включение в кадровый резерв. 3) Развитие: целенаправленная подготовка через обучение и новые задачи (проекты, ротация). 4) Назначение и адаптация: формальное утверждение в новой должности и период освоения. 5) Консолидация: достижение эффективности и планирование следующего шага.

32. Технологии карьерного продвижения.

Это конкретные инструменты и процессы, используемые организацией для обеспечения роста сотрудников. К ним относятся: система грейдов и карьерных лестниц, визуализирующая возможные пути; планирование преемственности (succession planning); ассессмент-центры для оценки потенциала; программы ротации и стажировок; менторство и коучинг; разработка индивидуальных планов развития (ИПР); проектная работа как испытательный полигон; внутренний рекрутинг и система рекомендаций на открытые вакансии.

33. Задачи управления карьерой и карьерного развития.

Основные задачи для организации: обеспечить потребность в квалифицированных кадрах на ключевых позициях сейчас и в будущем, повысить эффективность использования человеческого капитала, усилить лояльность и снизить текучесть талантов, сформировать позитивный имидж работодателя. Для сотрудника задачи состоят в реализации личного потенциала, достижении желаемого статуса и дохода, получении профессионального признания и удовлетворенности трудом. Управление карьерой призвано гармонично согласовать эти две группы задач.

34. Функции управления карьерой.

Управление карьерой как процесс включает классические управленческие функции: планирование (прогноз потребностей, разработка программ), организация (создание структур, регламентов, выделение ресурсов), мотивация (стимулирование сотрудников и руководителей к участию), контроль и оценка (мониторинг реализации планов, анализ эффективности). В практическом плане это выражается в консультировании сотрудников, ведении кадрового резерва, проведении оценок, организации обучения и управлении внутренними перемещениями.

35. Концепции управления карьерой.

Существуют три основные концепции отношений организации и

сотрудника в управлении карьерой. Патерналистская (традиционная): организация полностью берет на себя планирование и обеспечение карьерного роста сотрудника, который играет пассивную роль. Партнерская (современная): карьера – результат совместных усилий, где сотрудник активен в планировании, а компания предоставляет возможности и ресурсы для развития. Предпринимательская (проактивная): основная ответственность лежит на самом сотруднике, организация лишь создает рыночную среду для внутренней мобильности.

36. Приоритетные направления развития системы управления карьерой персонала.

Современные тенденции включают: индивидуализацию подходов через цифровые платформы (LXP, карьерные порталы) и персональные консультации; интеграцию с общей системой управления талантами (Talent Management); развитие внутренней мобильности и гибких карьерных путей; активное использование HR-аналитики для прогнозирования карьерных траекторий; внедрение прозрачных и «игрофицированных» систем карьерного роста; фокус на развитии soft skills и адаптивности в условиях VUCA-мира.

37. Принципы и условия управления деловой карьерой.

К принципам относятся: системность (взаимосвязь с другими HR-процессами), стратегическая направленность, активность и ответственность сотрудника, комплексность методов, гласность и справедливость. Необходимые организационные условия: наличие ясной стратегии и организационной структуры, развитая корпоративная культура, поддерживающая рост, эффективная система оценки персонала, заинтересованность и участие высшего руководства, выделение финансовых и временных ресурсов на программы развития.

38. Методы управления деловой карьерой.

Арсенал методов разнообразен: формальные методы (кадровое планирование, ассессмент-центры, карьерограммы, ротация); информационно-консультационные (карьерное консультирование, информирование о вакансиях, центры оценки); обучающие (тренинги, наставничество, коучинг, второе высшее образование); мотивационные (системы грейдов, бонусов за развитие, программы признания); административные (приказы о назначениях, переводе). Эффективность дает комбинация методов под конкретные задачи.

39. Модели управления карьерой в компаниях сферы услуг.

В сервисных компаниях (ритейл, банки, HoReCa) карьера часто имеет специфику: высокая текучесть на линейных позициях и необходимость быстрого выращивания управленцев изнутри. Популярна модель «двойной лестницы»: быстрый вертикальный рост от рядового сотрудника (кассир, агент) до супервайзера/управляющего, сочетающийся с горизонтальным движением между отделами (например, из продаж в обслуживание). Акцент делается на развитии клиентоориентированности, навыков решения проблем и управления командой. Широко используются программы наставничества и грейдинг.

40. Организация как субъект управления карьерными процессами.

Организация выступает активным создателем и регулятором карьерной среды. Она определяет формальные «правила игры»: организационную структуру, систему грейдов и должностей, политики продвижения и оплаты труда. Через HR-департамент и линейных руководителей она реализует функции планирования, информирования, консультирования и поддержки развития. Организация формирует корпоративную культуру, которая может поощрять или подавлять карьерные устремления. Таким образом, она задает рамки и предоставляет ресурсы для реализации индивидуальных карьерных стратегий.

41. Учет качественных характеристик персонала в процессе управления их карьерой.

Успешное управление карьерой требует глубокого понимания не только формальных показателей (образование, стаж), но и качественных характеристик каждого сотрудника. К ним относятся: структура способностей и интеллекта, тип личности и темперамент, система ценностей и карьерных якорей, уровень мотивации и амбиций, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, лидерский потенциал. Учет этих характеристик позволяет подбирать индивидуальные траектории развития (например, технический путь для интроверта-эксперта), правильно мотивировать и минимизировать риски неудачных назначений.

42. Закономерности карьерного развития.

Карьерное развитие подчиняется определенным закономерностям: цикличность (чередование периодов роста, стабилизации и кризисов), зависимость от внешних условий (экономические циклы напрямую влияют на возможности), влияние жизненного цикла (задачи карьеры меняются с возрастом), возрастающая роль непрерывного обучения (обновление знаний становится обязательным условием), значимость социального капитала (сети контактов часто важнее формальных навыков), влияние случайности (непредвиденные встречи или события могут кардинально изменить траекторию).

43. Механизмы карьерного процесса.

Карьерный процесс приводят в действие несколько взаимосвязанных механизмов. Социальный: действие норм, традиций, стереотипов и ожиданий окружения. Организационный: формальные правила, процедуры отбора и продвижения, кадровые технологии. Психологический: внутренние мотивы, процессы адаптации, самоэффективность, совладание с неудачами. Экономический: законы спроса и предложения на рынке труда, системы оплаты и стимулирования. Взаимодействие этих механизмов определяет скорость, направление и успешность карьерного движения человека.

44. Карьерные мифы.

Карьерные мифы – это распространенные, но ложные убеждения, которые могут мешать эффективному планированию. Примеры: «Карьера – это только движение вверх по должностной лестнице» (игнорирует горизонтальный рост), «Успех зависит только от упорного труда» (не учитывает роль связей, везения, самопрезентации), «Планировать карьеру бессмысленно, все решит судьба» (ведет к пассивности), «Идеальная работа должна быть любимым делом»

(создает завышенные ожидания), «После 40/50 карьеру не строят» (ограничивает возможности). Осознание мифов позволяет действовать более реалистично.

45. Карьерные стратегии.

Карьерная стратегия – это осознанный выбор долгосрочной модели поведения для достижения профессиональных целей. Типичные стратегии: «Лестница» – последовательный рост внутри одной организации. «Страна Оз» – постоянный поиск идеального места работы. «Трамплин» – использование каждой работы как ступеньки для прыжка в более перспективное место. «Гибридная» – сочетание периодов стабильной работы и предпринимательских проб. «Атлет» – постоянная подготовка к «олимпиаде» (конкурсу на топ-позицию). Выбор стратегии зависит от ценностей человека и контекста.

46. Способы выявления карьерного потенциала.

Потенциал – это способность к дальнейшему развитию и росту. Его выявляют с помощью: ассессмент-центров – комплексных процедур оценки в смоделированных рабочих ситуациях; психологического тестирования (интеллект, личность); структурированных интервью по компетенциям и биографических интервью; метода «360 градусов» для получения обратной связи от коллег; анализа реальных рабочих результатов и достижений; решения кейсов и проблемных задач; наблюдения за проактивностью, обучаемостью и лидерскими проявлениями в работе.

47. Оценка карьерного потенциала и карьерного роста персонала.

Оценка карьерного потенциала фокусируется на будущем: оцениваются способность к обучению, адаптивность, стратегическое мышление, амбиции. Используются прогностические методы (ассессмент-центры, интервью с кейсами). Оценка карьерного роста – это взгляд в прошлое: анализируется фактическая динамика по таким индикаторам, как рост должности, увеличение заработной платы, расширение зоны ответственности, список реализованных проектов, полученные новые компетенции. Оба вида оценки важны для принятия кадровых решений.

48. Критерии и факторы карьерного успеха.

Критерии успеха – это измеряемые показатели: объективные (должность, доход, власть, общественное признание, награды) и субъективные (удовлетворенность работой, самореализация, баланс с жизнью). Факторы успеха – это то, что к нему приводит: личные (компетенции, упорство, эмоциональный интеллект, здоровье), организационные (поддержка руководства, культура, система продвижения), социальные (семейная поддержка, сети контактов, наставники) и элемент удачи (благоприятное стечение обстоятельств).

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Маслова Е.Л. Менеджмент и самоменеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Е.Л. Маслова, В.А. Коленова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2026. – 84 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=485770.

2. Персональный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2027. – 453 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=491864.

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2026. – 695 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document/?pid=2243233&id=478413.

5.2 Дополнительная литература

1. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации: учебник / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2025. – 312 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2226902.

2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. О.К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2026. – 160 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=457684.

3. Ленгольд К. Agile life: Как вывести жизнь на новую орбиту, используя методы agile-планирования, нейрофизиологию и самокоучинг / Катерина Ленгольд. – Москва: Альпина Паблишер, 2026. – 168 с. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=473953.

5.3 Периодические издания

1. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» https://www.kdelo.ru.
2. Журнал «HR-менеджмент» https://4hr.ru.
3. Журнал «Кадры предприятия» http://www.kapr.ru.

5.4 Интернет-ресурсы

1. Портал о кадровом менеджменте https://hrm.ru/_wt/hrmhome.
2. Кадровый портал https://www.pro-personal.ru.
3. HR-сообщество и публикации https://hr-portal.ru.

6. Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

Фонд тестовых заданий по дисциплине:

I. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов.

Уровень базовый.

Время 1-3 мин

1. Карьера - это:

1) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

2) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии

3) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую

4) потенциальная возможность занятия вакантной должности

Ответ 1

2. Карьера – это:

1) процесс профессионального роста человека
2) отношения между предпринимателями
3) процесс труда
4) система общественного труда

Ответ 1

3. Какие виды карьеры можно выделить в процессе карьерного движения?

1) властная, квалификационная, профессиональная, реальная
2) статусная, властная, образовательная, перспективная
3) квалификационная, статусная, властная, монетарная
4) властная, монетарная, статусная, образовательная

Ответ 3

4. Какие две группы условий влияют на формирование карьеры:

1) объективные и особенные
2) субъективные и объективные
3) особенные и специфические
4) специфические и субъективные

Ответ 2

5. Определите вид карьеры, предполагающий профессиональный рост движения по разрядам тарифной сетки

1) властная
2) квалификационная
3) статусная
4) монетарная

Ответ 2

6. По мнению какого автора выбор карьеры – это выражение личности?

1) Голланд
2) Локк
3) Маркс
4) Вебер

Ответ 1

7. К какому типу личности по Голланду относится человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментами и механизмами?

1) реалистический
2) исследовательский
3) социальный

4) конвенциональный

Ответ 1

8. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит работать вместе?

1) исследовательский
2) артистический
3) социальный
4) конвенциональный

Ответ 3

9. Модели вариантов карьер (выберите лишнее)

1) трамплин
2) мост
3) лестница
4) змея

Ответ 2

10. 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:

1) трамплин
2) лестница
3) змея
4) перепутье

Ответ 1

II. Тип задания: выбор нескольких правильных вариантов из предложенных вариантов ответов.

Уровень сложности: повышенный

Время: 3-5 мин

1. Какие условия формирования карьеры относятся к объективным:

1) общие
2) личностные
3) кризисные
4) кадровые

Ответ 1, 3, 4

2. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы не является проявлением внутриорганизационной карьеры:

1) горизонтального типа
2) вертикального типа
3) центростремительного типа
4) ступенчатого типа

Ответ 2, 3, 4

3. Карьерограммой не является:

1) требования к результатам труда руководителей и специалистов

2) типовой маршрут профессионально-квалификационного продвижения для каждой категории руководителей и специалистом

3) описание работы по каждой ступени типичной карьеры руководителей и специалистов

4) перечень занимаемых должностей в трудовой книжке

Ответ 1, 3, 4

4. Этапы карьеры:

1) этап становления

2) этап сохранения

3) этап завершения

4) конечный этап

Ответ 1, 2, 3

5. Доверительные обращения руководителя к сотруднику не характерны для внутриорганизационной карьеры:

1) горизонтального типа

2) вертикального типа

3) центростремительного типа

4) ступенчатого типа

Ответ 1, 2, 4

6. Когда продолжается процесс управления деловой карьерой?

1) при приеме на работу

2) после первого года работы

3) после адаптации работника

4) после смены нескольких должностей в организации

Ответ 2, 3, 4

7. Каких видов карьеры не существует?

1) бизнес-карьера, домашняя карьера

2) социальная, политическая

3) внутриорганизационная, межорганизационная

4) вертикальная, горизонтальная

Ответ 1, 2, 4

8. Что не является целью планирования карьеры?

1) избежания ошибок при замещении вакансий

2) упрощения процедуры подбора персонала

3) создания благоприятного психологического климата

4) повышения мотивации и закрепления работников

Ответ 1, 2, 3

9. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности не проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие

индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?

1) межорганизационная
2) политическая
3) внутриорганизационная
4) ступенчатая

Ответ 1, 2, 4

10. Что не является специализированной карьерой?

1) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры
2) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации
3) когда сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эта знания
4) это карьера в государственных учреждениях

Ответ 2, 3, 4

Фонд заданий на сопоставление, последовательность

III. Тип задания: сопоставление

Уровень сложности: повышенный.

Время 3-5 мин.

1. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) организация	А) процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе
2) мотивация	Б) процесс приобщения рабочих до высокопроизводительного труда
3) координация	В) процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления
4) контроль	Г) система наблюдения и проверки функционирования предприятия

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

2. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) власть	А) способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение сотрудников
2) влияние	Б) поведение руководителя, которое меняет отношение подчиненных к нему
3) лидерство	В) способность вести за собой
4) обычаи	Г) общепринятые повторяющиеся социальные действия

Ответ

1	2	3	4

А	Б	В	Г

3. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) миссия	А) главная общая цель предприятия, понимаемая как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг
2) мотив	Б) внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека
3) менеджмент	В) деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую
4) мотивация	Г) процесс внутреннего или внешнего управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение целей

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

4. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) планирование	А) процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения
2) приоритет	Б) степень важности одних действий в сравнении с другими
3) процессный подход	В) управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления
4) потребность	Г) состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для нормального существования

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

5. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) самоменеджмент	А) управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями
2) система	Б) единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого
3) способности	В) индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике
4) стандарт	Г) образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

6. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) уникальное торговое предложение	А) торговое предложение, которое может сделать фирма, но которого нет у конкурентов
2) управленческое консультирование	Б) профессиональная деятельность в области предпринимательства, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления
3) управление качеством	В) деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей
4) управление персоналом	Г) планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

7. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) функции управления	А) составные части управления
2) функция маркетинга	Б) функция, обеспечивающая сбор информации о рынке с целью производства товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности
3) функция планирования	В) подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации, конечной цели и пути достижения этой цели
4) функция предпринимательства	Г) функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов с целью производства новых товаров или услуг

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

8. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) целевая аудитория	А) группа потенциальных клиентов, которые наиболее вероятно будут заинтересованы в продукте или услуге компании
2) потребительское поведение	Б) изучение процесса, который приводит к выбору и покупке продуктов или услуг потребителями
3) сегментация потребителей	В) процесс разделения рынка на группы потребителей с общими потребностями, интересами или характеристиками
4) анализ потребительского рынка	Г) процесс изучения поведения потребителей, их предпочтений, потребностей и привычек, а также оценки рыночной ситуации и конкурентов на данном рынке

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

9. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) промоакции	А) маркетинговые мероприятия, которые используются для стимулирования продаж, такие как скидки, бесплатная доставка, конкурсы и т.д.

2) продажи	Б) процесс продажи продуктов потребителям, включая контакт с клиентами, убеждение их купить продукт и обработку заказов
3) каналы распространения	В) пути, по которым продукты или услуги достигают потребителей
4) система продаж	Г) процесс продажи продуктов компании, который может включать в себя выбор каналов продаж, обучение продавцов и управление клиентскими отношениями

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

10. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

1) маркетинговый микс	А) сочетание продукта, цены, распространения и продвижения, которое используется для достижения маркетинговых целей компании
2) маркетинговая стратегия	Б) долгосрочный план действий, который определяет как компания будет продвигать свои продукты или услуги на рынке
3) маркетинговый исход	В) результаты маркетинговых мероприятий, такие как увеличение продаж, улучшение имиджа бренда и т.д.
4) маркетинговое бюджетирование	Г) процесс определения расходов на маркетинговые мероприятия компании, чтобы достичь маркетинговых целей

Ответ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

IV. Тип задания: тестовое задание с развернутым ответом
Уровень сложности: высокий
Время: 5-10 мин

1. Вопрос: Какое понятие в управлении карьерой обозначает совокупность ценностных ориентаций и мотивационных установок, удерживающих человека в профессиональной среде и определяющих его карьерные предпочтения?

1. Карьерная стратегия
2. Карьерный якорь
3. Карьерная среда
4. Карьерный потенциал

Правильный ответ: 2) Карьерный якорь

Обоснование: Понятие «карьерный якорь» введено Э. Шейном и обозначает устойчивые ценностные ориентации, которые человек не готов изменить при выборе карьерного пути. Карьерная стратегия - это долгосрочная линия поведения для достижения целей. Карьерная среда - совокупность условий в организации. Карьерный потенциал - совокупность ресурсов сотрудника для карьерного развития.

2. Вопрос: Согласно модели 70/20/10, какой процент развития компетенций должен приходиться на формальное обучение (курсы, тренинги,

семинары)?

1. 70%
2. 50%
3. 20%
4. 10%

Правильный ответ: 4) 10%

Обоснование: Модель 70/20/10, разработанная на основе исследований Центра творческого лидерства (CCL), предполагает, что 70% развития происходит через практический опыт (проекты, ротации, стажировки), 20% - через обратную связь и наставничество, и только 10% - через формальное обучение (тренинги, курсы, семинары).

3. Вопрос: Какой тип карьеры характеризуется чередованием подъемов и спадов с расширением компетенций и выходом на новый уровень после каждого цикла?

1. Линейная карьера
2. Горизонтальная карьера
3. Спиралевидная карьера
4. Центростремительная карьера

Правильный ответ: 3) Спиралевидная карьера

Обоснование: Спиралевидная карьера предполагает циклическое движение: человек осваивает новую область, достигает вершин, затем переходит в смежную сферу, используя накопленный опыт, и снова движется вверх. Линейная карьера - последовательное восхождение. Горизонтальная - перемещение между функциями без изменения уровня. Центростремительная - движение к ядру организации.

4. Вопрос: Каким федеральным законом в Российской Федерации устанавливаются правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы?

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации
3. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»
4. Федеральный закон «О противодействии коррупции»

Правильный ответ: 1) Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

Обоснование: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» является основным нормативным актом, регулирующим отношения, связанные с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением и прекращением. Трудовой кодекс применяется в части, не урегулированной специальным законом. Остальные акты регулируют смежные вопросы.

5. Вопрос: Что из перечисленного относится к основным методам оценки персонала при формировании кадрового резерва?

1. Ассессмент-центр
2. Наставничество
3. Ротация
4. Коучинг

Правильный ответ: 1) Ассессмент-центр

Обоснование: Ассессмент-центр (центр оценки) - метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых элементов деятельности и выявлении уровня развития компетенций. Наставничество, ротация и коучинг являются методами развития персонала, а не оценки.

6. Вопрос: Какой показатель используется для оценки эффективности программы наставничества, рассчитываемый как отношение чистой экономической выгоды к затратам на программу?

1. Коэффициент текучести кадров
2. Индекс удовлетворенности персонала
3. ROI (Return on Investment)
4. Коэффициент преемственности

Правильный ответ: 3) ROI (Return on Investment)

Обоснование: ROI (окупаемость инвестиций) - финансовый показатель, отражающий эффективность вложений. В управлении карьерой применяется для оценки программ развития, наставничества, обучения. Коэффициент текучести кадров отражает стабильность персонала. Индекс удовлетворенности - субъективный показатель. Коэффициент преемственности показывает обеспеченность ключевых позиций кандидатами.

7. Вопрос: Какой тип карьерного якоря по классификации Э. Шейна характерен для человека, ориентированного на создание новых организаций, продуктов или услуг, работающего на свой риск?

1. Стабильность
2. Предпринимательство
3. Вызов
4. Автономия

Правильный ответ: 2) Предпринимательство

Обоснование: Карьерный якорь «предпринимательство» отражает стремление создавать что-то новое, принадлежащее самому сотруднику. Такие люди готовы к риску и стремятся к самостоятельной деятельности. «Стабильность» - ориентация на надежность. «Вызов» - решение сложных задач. «Автономия» - стремление к независимости в работе.

8. Вопрос: В каком документе фиксируются целевая позиция сотрудника, сроки ее достижения, перечень компетенций к развитию и конкретные развивающие мероприятия?

1. Должностная инструкция

2. Индивидуальный план развития (ИПР)

3. Трудовой договор

4. Положение об оплате труда

Правильный ответ: 2) Индивидуальный план развития (ИПР)

Обоснование: ИПР - персональный документ сотрудника, в котором определяются карьерные цели, необходимые компетенции и конкретные шаги для их развития (обучение, проекты, наставничество). Должностная инструкция описывает функции. Трудовой договор регулирует условия труда. Положение об оплате труда устанавливает систему вознаграждения.

9. Вопрос: Что из перечисленного относится к карьерным рискам на этапе стабилизации (середины карьеры)?

1. Риск ошибочного выбора профессии

2. Риск профессионального выгорания

3. Риск отсутствия наставника

4. Риск социальной изоляции

Правильный ответ: 2) Риск профессионального выгорания

Обоснование: На этапе стабилизации (30–45 лет) сотрудник часто достигает определенного уровня, что может привести к снижению мотивации, рутинизации деятельности и профессиональному выгоранию. Риск ошибочного выбора профессии и отсутствия наставника характерны для этапа начала карьеры. Риск социальной изоляции более актуален для этапа завершения карьеры.

10. Вопрос: Какой коэффициент показывает обеспеченность ключевых позиций в организации подготовленными внутренними кандидатами?

1. Коэффициент текучести кадров

2. Коэффициент абсентеизма

3. Коэффициент преемственности

4. Коэффициент внутреннего найма

Правильный ответ: 3) Коэффициент преемственности

Обоснование: Коэффициент преемственности рассчитывается как отношение количества готовых преемников к количеству ключевых позиций. Коэффициент текучести кадров отражает стабильность персонала. Абсентеизм - уровень невыходов на работу. Коэффициент внутреннего найма - долю закрытых вакансий за счет внутренних кандидатов.

Тип задания: задание с ответом.

Уровень сложности: высокий.

Время 4 минуты.

1. Влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах жизни, основанное на признании его качеств, нравственных достоинств.

Ответ: Авторитет.

2. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Ответ: Вертикальное направление карьеры.

3. Поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение к нему других людей.

Ответ: Влияние.

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

Ответ: Горизонтальное направление карьеры.

5.Распределение руководителем среди работников организации управленческих задач, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Ответ: Делегирование.

6.Форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях и включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения.

Ответ: Деловой этикет.

7.Отношения между людьми, которые складываются в процессе делового общения, универсальный ресурс, который помогает решать самые сложные стратегические и тактические задачи.

Ответ: Деловые связи.

8.Умение вести деловые переговоры для достижения результата, взаимодействовать с людьми, подать свою точку зрения наиболее эффективно, повести людей за собой.

Ответ: Коммуникативные навыки.

9. Человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Ответ: Лидер.

10. Общий всесторонний план достижения целей.

Ответ: Стратегия.

Фонд задач

V. Тип задания: задача

Уровень сложности: высокий

Задача 1. Расчет горизонта планирования карьеры

Сотрудник (28 лет) планирует через 12 лет занять позицию директора департамента. Согласно карьерной матрице компании, для этого необходимо последовательно пройти 4 позиции со средним сроком пребывания на каждой 2,5 года. Определите, достаточен ли временной запас. Если нет, предложите вариант ускорения.

Решение

1. Общее требуемое время: 4×2,5=104×2,5=10 лет.
2. Запас: 12−10=2 года - запас достаточен.
3. Для ускорения можно предложить совмещение функций на одной из позиций или участие в проектах, дающих компетенции следующего уровня без формального перехода.

Задача 2. Оценка соответствия competency gap

Для позиции «Руководитель отдела» требуются компетенции: стратегическое мышление (уровень 3), управление командой (уровень 4), бюджетирование (уровень 3). Сотрудник имеет уровни: 2, 4, 2 соответственно. Постройте профиль разрывов и определите приоритетную компетенцию для развития.

Решение

1. Разрывы: стратегическое мышление (–1), бюджетирование (–1).
2. Приоритетна компетенция «бюджетирование», так как она чаще является пороговой для допуска к руководящей роли в операционном управлении.

Задача 3. Построение карьерной карты «вертикаль / горизонталь»

Специалист по обучению хочет через 5 лет стать директором по персоналу. Предложите два возможных пути: вертикальный (через управление отделом) и горизонтальный (с расширением функционала), указав по 2 ключевых шага для каждого.

Решение

Вертикаль:

1. Руководитель группы обучения и развития (2–3 года).
2. Заместитель директора по персоналу (еще 2–3 года).

Горизонталь:

1. Участие в проектах по подбору и адаптации (расширение функционала).
2. Получение компетенций в области HR-аналитики, переход в роль HR BP.

Задача 4. Расчет эффективности наставничества

Компания внедрила наставничество. Среднее время выхода на плановую производительность нового сотрудника сократилось с 6 до 3 месяцев. Экономия на одного сотрудника — 50 000 руб. в месяц недополученной выручки. За год наставничеством охвачено 20 новичков. Затраты на программу — 400 000 руб. Рассчитайте ROI программы.

Решение

1. Экономия на одного сотрудника: $3 \times 50000 = 150000$ руб.
2. Общая экономия: $20 \times 150000 = 3000000$ руб.
3. ROI = $(3000000 - 400000)/400000 \times 100\% = 650\%$.

Задача 5. Выбор карьерной стратегии (индивидуальный план развития)

Сотрудник (32 года) имеет сильные технические навыки, но слабые коммуникативные. Ему предложили два варианта: стать экспертом (глубокое развитие в технологии) или перейти в управление проектами. Какой вариант предпочтительнее с точки зрения минимизации карьерных рисков и почему?

Решение

Предпочтительнее вариант «эксперт». Коммуникативные навыки являются критическими для проектного управления. При выборе управления проектами высок риск неуспеха без предварительного развития soft skills. Экспертный трек позволяет использовать сильные стороны с минимальными рисками.

Задача 6. Оценка преемственности

В компании 5 ключевых позиций. На каждую позицию в среднем приходится 1,2 готовых преемника. Кадровая стратегия требует коэффициент преемственности не менее 2,0 для каждой позиции. Рассчитайте дефицит преемников и предложите меры.

Решение

1. Требуемое общее количество преемников: 5×2,0=10.
2. Фактическое: 5×1,2=6.
3. Дефицит: 10−6=4 преемника.
4. Меры: усилить программы раннего выявления талантов, ввести ротации для развития, сформировать пул стажеров под ключевые позиции.

Задача 7. Выбор методов развития (правило 70/20/10)

Сотрудник хочет развить компетенцию «стратегическое мышление». Бюджет на обучение ограничен. Распределите 10 часов развития в соответствии с моделью 70/20/10, предложив конкретные активности.

Решение

70% - опыт (7 ч): участие в стратегической сессии, подготовка аналитики для руководства.

20% - обратная связь и наставничество (2 ч): регулярные встречи с наставником из числа топ-менеджеров, разбор кейсов.

10% - формальное обучение (1 ч): короткий вебинар/модуль по стратегическому анализу.

Задача 8. Оценка карьерных рисков при слиянии компаний

При слиянии двух компаний образовалось дублирование руководящих позиций. Какие три основных карьерных риска возникают для сотрудников? Предложите по одному способу смягчения для каждого риска.

Решение

1. Риск сокращения - смягчение: активное участие в интеграционных проектах для повышения видимости.
2. Неопределенность роли - смягчение: инициировать обсуждение зон ответственности с новым руководством.
3. Замедление карьерного роста - смягчение: развивать универсальные компетенции, востребованные в объединенной компании.

Задача 9. Расчет времени до целевой позиции с учетом обучения

Для перехода на целевую позицию сотруднику необходимо освоить 6 новых компетенций. На освоение одной компетенции требуется в среднем 4

месяца. Параллельно можно осваивать не более 2 компетенций. Определите минимальное время до выхода на целевую позицию.

Решение

1. Количество циклов: 6/2=3 цикла.
2. Время: 3×4=12 месяцев.
3. Минимальное время - 1 год (при условии отсутствия разрывов между циклами).

Задача 10. Оценка эффективности индивидуального плана развития (ИПР)

Сотрудник выполнил ИПР на 80% (8 из 10 запланированных мероприятий). По итогам года его продвинули на позицию выше, что было целевым результатом. Дайте оценку эффективности реализации ИПР, используя не менее двух критериев.

Решение

1. Критерий достижения цели: ИПР выполнен, целевая позиция достигнута - эффективность высокая.
2. Критерий полноты выполнения: выполнено 80% мероприятий - высокий уровень дисциплины развития.
3. Вывод: ИПР эффективен, несмотря на невыполнение 20% мероприятий, ключевая цель достигнута.

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

№ темы	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	*Типовые задачи/задания /вопросы*	*РГР (РГЗ)*	*Курсовой проект, курсовая работа*
1	УК-6	13	11	-	-
2	УК-6	13	17	-	-
3	УК-6	14	14	-	-
	Всего:	40	42	-	-

Система оценивания тестовых заданий

№	Тестовое задание	Результат оценивания (баллы, полученные за выполнение задания/характеристика правильности ответа)
1	Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов. Либо указывается «верно»/ «неверно»

2	Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов. Либо указывается «верно»/ «неверно»
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных с обоснованием выбора ответа считается верным, если правильно указана цифра и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа.	Совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов. Либо указывается «верно» /«неверно»
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов считается верным, если правильно указаны цифры и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа.	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов. Либо указывается «верно» /«неверно»
5	Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте.	Полный правильный ответ на задание оценивается 3 баллами; если допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный – 1 балл, если допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует – 0 баллов Либо указывается «верно»/ «неверно».

Оценивание заданий с развернутым ответом

1. Правильность ответа (отсутствие фактических ошибок).
2. Полнота ответа (раскрытие объема используемых понятий).
3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).
4. Логика изложения ответа (грамотная последовательность излагаемого материала).
5. Сопоставимость с эталонным ответом.

Практические занятия

Раздел 1. Основы управления карьерой.

Задача 1. Прочитайте материал в журнале «Генеральный директор» https://www.gd.ru/articles/8935-qqq16-m12–05–12–2016-programma-kadrovogo-rezerva

Ответьте на вопросы:

1. Каким образом предложенная практика повлияла на карьеру сотрудников – членов кадрового резерва? Как она может повлиять на их карьеру в перспективе?
2. Найдите аналогичные примеры работы с кадровым резервом в других коммерческих компаниях.
3. Проведите сравнительный анализ, оценивая: – механизм выдвижения в

кадровый резерв; – система работы с кадровым резервом; – «фишки» компании, используемые в работе с резервистами; – универсальность системы работы с кадровым резервом и возможность ее тиражирования.

Раздел 2. Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры.

Задача 1. «Круглый стол: Этап 1. «ЗА» и «ПРОТИВ» будущей профессии». Этап 2. «Возможные профессиональные треки».

Этап 1. «ЗА» и «ПРОТИВ» будущей профессии». Преподаватель-модератор методом жеребьевки (случайным образом) делит группу студентов на две подгруппы. Первая подгруппа получает задание сформулировать, оценить (ранжировать) и презентовать аргументы «За» выбранной профессии. Вторая подгруппа получает задание сформулировать, оценить (ранжировать) и презентовать аргументы «Против» выбранной профессии. На выполнение задания подгруппам дается 20 минут. Преподаватель озвучивает, что по истечении времени каждая подгруппа выдвигает докладчика, который должен от имени группы презентовать аргументы «За» и «Против» выбранной профессии. На доклад дается 5 минут, затем вопросы от подгруппы оппонентов – 5 минут. Преподаватель-модератор делает общий вывод (5 минут), предлагая участникам подумать о достоверности и актуальности, представленных аргументов «За» и «Против».

Этап 2. «Возможные профессиональные треки». На втором этапе преподаватель-модератор переформирует группу любым удобным способом на несколько подгрупп (3-4), предлагая для проработки темы, связанные с профессиональными траекториями.

Например:

- инженер-управленец (директор, главный инженер, …);
- инженер-исследователь;
- инженер-новатор;
- инженер-технологический предприниматель.

Задание (на выполнение задания дается 30 минут с учетом подготовки презентации результатов). Каждая подгруппа готовит описание траектории от студента до высокой карьерной позиции в своей профессии, с указанием периодов времени и ресурсов, которые могут потребоваться для достижения промежуточных позиций и итоговой высокой карьерной позиции. Приветствуется визуализация результатов работы группы: презентация (в любом доступном ПО), использование метода «Майнд мэп» (карта памяти), дорожная карта и другое. Группы по 2 минуты презентуют результаты работы. Подведение итогов работы группы – 5-7 минут.

Задача 2. Деловая игра. «Собеседование при трудоустройстве: метод «4 шляп»». Преподаватель выступает в роли организатора процесса собеседования при трудоустройстве, распределяет роли, при необходимости корректирует и консультирует по вопросам, которые могут возникнуть в процессе деловой игры. Четыре шляпы условно обозначают разные роли в ходе собеседования: соискатель, будущий непосредственный начальник, сотрудник HR-службы, коллега, владелец бизнеса, заказчик и другое на усмотрение модератора.

Надевая определенную шляпу, обучающийся встает на позицию в соответствии с обозначенной ролью, и должен говорить, задавать вопросы и отвечать на вопросы из этой роли. Нужно, чтобы каждый обучающийся - участник деловой игры, попробовал себя в нескольких ролях. При этом, вопросы, касающиеся будущей работы, компетенций соискателя и прочие должны быть в той профессиональной области, с которой связана конкретная образовательная программа данной группы. Результатом собеседования должно стать решение работодателя (непосредственный начальник, сотрудник HR-службы) о приеме на работу соискателя или отказ в работе. И в том, и в другом случае обучающийся должен мотивировать свое решение. Соискатель должен принять решение о согласии принять эту работу в данной компании или отказ от нее. И в том, и в другом случае обучающийся должен мотивировать свое решение.

Раздел 3. Организация перемещения кадров и карьерная успешность.

Задача 1. Предложите 5-10 критериев отбора кандидатов на включение в кадровый резерв, отвечающих ключевым компетенция компании (организации), в которой Вы проходили практику.

Задача 2. Кейс «Требую повышения». Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

Темы для самостоятельного изучения

Раздел 1. Основы управления карьерой.

1. Сущность и виды карьеры.
2. Факторы, определяющие выбор профессии.
3. Роль психологического типа личности при выборе карьеры.
4. Взаимосвязь выбора профессии и развития карьеры.
5. Стадии развития карьеры.
6. Этапы карьерного роста.
7. Модели карьеры.
8. Понятие планирования карьеры. Типы планирования карьеры.
9. Карьерограмма и ее роль в планировании карьеры.
10. Объективные условия карьеры.

Раздел 2. Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры.

1. Технология карьерного самоменеджмента.
2. Цель карьеры как необходимая составляющая развития сотрудника.
3. Личный план карьеры руководителя.
4. Подходы к понятию темперамента.
5. Виды темперамента.
6. Влияние темперамента на выбор профессии и карьеры.
7. Влияние психологического типа личности на выбор трудовой карьеры.
8. Межличностные отношения как фактор влияния на эффективность карьеры.
9. Межличностные отношения: понятие и виды.
10. Правила межличностного поведения в трудовом коллективе.
11. Функции и средства общения.
12. Убеждение как метод воздействия в общении.
13. Мотивация к карьерному росту.
14. Классификация типов мотивации.
15. Влияние мотивации к успеху на карьерный рост.

Раздел 3. Организация перемещения кадров и карьерная успешность.

1. Лидерство как элемент планирования карьеры.
2. Лидерские способности.
3. Стиль руководства и карьера руководителя.
4. Правила мотивационного управления.
5. Механизмы участия работников в управлении компанией.
6. Кадровый резерв и методы отбора в него.
7. Условия отбора в кадровый резерв на выдвижение.
8. Формирование кадрового резерва как элемент управления карьерой.
9. Нормативно-правовое обеспечение работы с кадровым резервом.

10. Понятие корпоративной культуры организации.

11. Элементы корпоративной культуры.

12. Взаимосвязь организационной культуры и управления деловой карьерой.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание дисциплины «Управление карьерой» имеет целью формирование у обучающихся представления об их будущей профессии, ее месте и роли в системе разделения труда отрасли, экономике страны и мира, основных работодателях и их требованиях при приеме на работу, об объектах профессиональной деятельности. Изучение дисциплины «Управление карьерой» осуществляется в форме учебных занятий под руководством преподавателя и самостоятельной подготовки обучающихся. Основными видами учебных занятий по изучению данной дисциплины являются: лекционное занятие; практическое занятие и консультация преподавателя (индивидуальная или групповая). При проведении учебных занятий используются элементы классических и инновационных педагогических технологий, в том числе проблемного и проблемно-деятельностного обучения.

На практических занятиях обучающиеся должны научиться применять теоретические знания (полученные на лекциях и в ходе самостоятельной подготовке) к конкретным ситуациям, решая предложенные задачи. Только оптимальное сочетание теоретического обучения с глубоким практическим применением полученных знаний позволяет надлежащим образом организовать изучение дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо:

- повторить основные вопросы изучаемой темы;
- ознакомиться с планом практического занятия;
- изучить рекомендованную литературу;
- проанализировать представленные на разрешение практические ситуации;
- дать развернутый ответ на вопрос.

При этом, решение задачи должно быть мотивированным, логичным, содержать необходимые доводы и аргументы, на основе которых обучающийся приходит к определенному выводу. Для закрепления полученных знаний, расширения кругозора, привития навыков практической деятельности, отдельные виды практических занятий проводятся в активной и интерактивной формах («малые группы», деловые игры и др.). На практических занятиях, проводимых в форме «малых групп», преподаватель предлагает решение проблем, требующих серьезного обсуждения практических ситуаций и творческого подхода к их анализу. При проведении занятия в данной форме, обучающиеся учатся работать в коллективе, принимать одно общее и, на их взгляд, правильное решение, что очень важно для их будущей профессиональной деятельности.

Поэтому при подготовке к практическим занятиям в форме «малых групп» обучающимся необходимо:

- повторить основные вопросы изучаемой темы;
- ознакомиться с планом практического занятия;
- изучить рекомендованную литературу;
- составить примерные практические ситуации (с предложением своего варианта решения), творческие задания в рамках изучаемых теоретических вопросов темы;
- сформулировать проблемные вопросы по пройденной теме, основываясь на изученной основной и дополнительной литературе.

На самоподготовке обучающиеся готовятся к практическим занятиям. Они должны внимательно изучить планы занятий, основываясь на указаниях, приведенных выше.

Овладение знаниями по управлению карьерой обеспечивается сочетанием различных форм и методов обучения, таких как учебные лекции, практические занятия и консультации. Для более углубленного изучения используется: написание рефератов, научных работ, участие в работе научных кружков, в научно-практических конференциях и семинарах.

По окончании изучения дисциплины «Управление карьерой» обучаемые сдают зачет по всем темам дисциплины. При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на перечень вопросов к промежуточной аттестации, рекомендуемую литературу и другие методические материалы.