**Введение**

Каждый человек в определённый момент начинает серьёзно задумываться о своём будущем, о будущей карьере. Знания о том, что такое карьера, какие существуют виды и модели карьеры, как управлять карьерой, а также знание своих способностей, слабых и сильных сторон помогут ему выбрать работу в организации, которая предоставляет ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни; получать более высокую степень удовлетворения от работы; чётче представлять личные профессиональные перспективы, планировать другие аспекты жизни; целенаправленно готовиться к будущей профессиональной деятельности; повысить конкурентоспособность на рынке труда.

Актуальность данной курсовой работы обусловлена необходимостью любого человека планировать свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начина­ется с выявления потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив органи­зации и объективных личных данных формулируются основ­ные цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Цель моей курсовой работы – дать четкое и понятное представление о карьере, ее видах, этапах. А так же рассмотреть существующие типы и модели, подходы к планированию, развитию и управлению карьерой в главе первой, а во второй главе – анализ методов отбора кандидатов.

**1) Планирование и развитие карьеры в современной организации. 1.1) Карьера: понятие, виды, этапы.**

Карьера (от фр.Carriera - жизненный путь) – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанные с должностным или профессиональным ростом.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

Понятие карьеры существует в широком и узком смысле.

В широком понимании карьера – последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека. Результатом карьеры является высокий профессионализм, достижение признанного профессионального статуса. Критерии профессионализма могут меняться в течение трудовой деятельности человека.

В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

Сущностной составляющей понятия карьеры является продвижение, то есть движение вперед. В этом отношении карьера – процесс, определяемый как прохождение, последовательность состояний системы.

Карьера комбинирует в себе такие направления деятельности как совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленных на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

Карьера имеет свои движущие мотивы, отталкиваясь от которых человек принимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся:

* Автономия.
* Функциональная компетентность.
* Безопасность и стабильность.
* Управленческая компетентность.
* Предпринимательская креативность.
* Потребность в первенстве.
* Стиль жизни.
* Материальное благосостояние.
* Обеспечение здоровых условий.

С возрастом и ростом квалификации мотивы карьеры обычно меняются.

**Виды карьеры** (в организационном аспекте): Рис. 1



**Карьера внутриорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на рабо­ту, профессиональный рост, поддержка и развитие индивиду­альных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в сте­нах одной организации. Эта карьера может быть *специализиро­ванной* и *неспециализированной.*

**Карьера межорганизационная (профессиональная)** означает, что конкретный ра­ботник в процессе своей профессиональной деятельности про­ходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуаль­ных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти ста­дии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной.*

**Специализированная карьера** характеризуется тем, что конк­ретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятель­ности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкрет­ный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

**Неспециализированная карьера** широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель дол­жен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на од­ной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

**Карьера вертикальная** – под вертикальной карьерой понима­ется подъем на более высокую ступень структурной иерархии (по­вышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

**Карьера горизонтальная** – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельнос­ти, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организацион­ной структуре. Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

**Карьера ступенчатая** – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

**Карьера скрытая** – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понима­ется движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдель­ные важные поручения руководства. Такой работник может за­нимать рядовую должность в одном из подразделений организа­ции. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В психологическом аспекте различают такие виды карьеры:

* **Ситуационная карьера.** Карьера по случаю, здесь не нужно заранее учитывать какие-то «факторы планирования карьеры», они «сами придут» в своё время и заставят принимать решения о кадровых перемещениях и назначениях.
* **Карьера «от начальника»**. Деликатно этот вид карьеры называют «зависимой», а на более точном и образном языке «лакейской», «подхалимской», «угоднической». Те, кто заинтересован в ней, поневоле формируют систему работы «под начальника», систему влияния на угодные для себя и отрицательные для соперников оценки и решения.
* **Карьера «от развития объекта».** Ситуация, когда карьера работника находится как бы в его собственных руках.
* **Собственноручная карьера.** Некоторые люди работают настолько профессионально, что этот профессионализм сам по себе «прокладывает» себе дорогу в «должностных джунглях». Этому напору профессионализма практически невозможно противостоять, если его ценят в данной системе.
* **Карьера «по трупам».** Здесь карьерные интересы настолько превалируют в его жизни, что он не останавливается ни перед чем в желании пройти наиболее короткий путь к нужной должности. «Трупный карьерист» использует различные методы и приёмы уничтожения тех, кто мешает ему на «карьерной дороге».
* **Системная карьера.** Данный вид считается важнейшим признаком современного уровня кадрового менеджмента. Её главные идеи заключаются в том, чтобы:
  + взаимоувязать в единое целое различные составные части карьеры;
  + создать организационный фундамент для планирования карьеры:
  + не поддаваться влиянию случайных факторов, противопоставив им системный подход и системные средства;
  + обучить работников кадровых служб для квалифицированной разработки системной карьеры, использования современных форм и методов управления карьерой, «карьерных технологий».

**Этапы карьеры.**

Карьера – это длительный процесс. Она проходит ряд последовательных этапов, на которых человек удовлетворяет свои потребности (таблица 1). Чтобы человек мог адекватно распределять свои силы на весь период карьеры, прогнозировать возможные подъёмы и спады и не пугаться последних, важно знать характеристику этапов её развития:

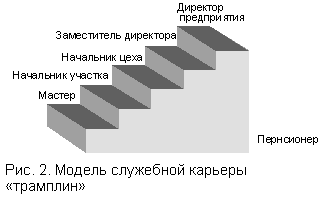
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этапы карьеры** | **Возраст, лет** | **Потребности достижения цели** | **Моральные потребности** | **Физиологические и материальные потребности** |
| Предварительный | До 22 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| Становления | До 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного  специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Продвижения | До 45 | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение боль-  шей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранения | До 60 | Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости , рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода |
| Завершения | После 60 | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и  повышение интереса к  другим источникам дохода |
| Пенсионный | После 65 | Занятие новым видом  деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

Таблица 1

**1.2) Модели и типы карьеры.**

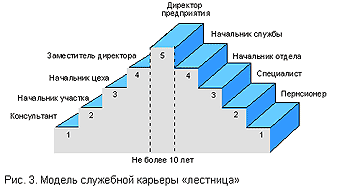
Выделяют универсальные модели карьеры. Эти модели способны описать большинство возможных траекторий движения человека в компании.

**1.Карьера "трамплин"** широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. А потом "прыжок с трамплина" ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры "трамплин" для линейного руководителя показана на рис. 2.



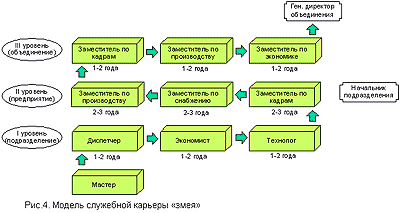
Карьера "трамплин" наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин. Работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию.

**2.Модель карьеры "лестница"** предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис. 3). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.



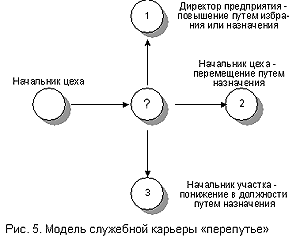
После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

**3. Модель карьеры "змея".** Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 г.). Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Модель карьеры "змея" для линейного руководителя показана на рис. 4.



При несоблюдении ротации кадров карьера "змея" теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

**4.Модель карьеры "перепутье"** предполагает по истечении определенного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.



Рассмотрим карьеру «перепутье» для линейного руководителя (рис. 5).

На сегодняшний день существуют и другие разделения на типы карьеры. Факторы, согласно которым следует рассматривать карьеру:

* скорость продвижения;
* последовательность занимаемых должностей;
* перспективная ориентация, которая подразумевает вышестоящую должность;
* личностный смысл должностного продвижения.

На основе этих факторов можно выделить 8 характерных типов карьеры:

**Суперавантюрная карьера**. Высокая скорость должностного продвижения, расширения влияния. Суперавантюрную карьеру можно разделить на два типа:

1) случайная — в основе лежит удачное стечение обстоятельств (человек оказался в нужном месте в нужное время);

2) совместная — в основе лежит продвижение с более сильным лидером или обеспечение быстрого продвижения детям, членам семьи, друзьям.

**Авантюрная карьера**. Предполагает пропуск двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или значительным изменением сферы деятельности.

**Традиционная (линейная) карьера**. Постепенное продвижение вверх, иногда возможен пропуск одной ступени или непродолжительное понижение в должности. Такой тип карьеры позволяет специалисту овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с людьми и воздействия на них. Успех продвижения зависит от особенности планирования управленческого развития внутри организации.

**Последовательно-кризисный тип карьеры**. Характерен для периодов революционных преобразований, когда человек должен постоянно адаптироваться к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень.

**Прагматичный (структурный) тип карьеры**. Представители прагматичной карьеры предпочитают наиболее простые способы решения карьерных задач. Они меняют сферы деятельности, организации в зависимости от социально-экономических, технологических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления, преимущество отдаётся личным интересам.

**Отбывающий тип карьеры.** Карьера завершена. Перемещение вниз - маловероятно, а движение вверх – невозможно. Основной задачей руководителя является удержание занимаемой позиции. Здесь преобладает ориентация на личные интересы.

**Преобразующий тип карьеры**. Характерна высокая скорость должностного продвижения, расширения влияния, которое может быть как постепенным, так и скачкообразным. Карьера строится либо в новой области или сфере производства, либо в её основе лежит выдающаяся идея.

**Эволюционный тип карьеры**. Вместе с ростом организации происходит должностной рост индивида, рост его влияния. Здесь он ориентирован на дальнейшее продвижение, происходит совмещение общественных и личных интересов.

**1.3) Планирование и развитие**

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

* потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
* более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей про­фессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
* планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников.

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целепологания организации и отдельного сотрудника;

- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение “карьерных тупиков”, в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

- повышение качества процесса планирования карьеры ;

- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

**1.4) Управление карьерой**

Активное управление карьерой в современных динамичных условиях является одним из ключевых условий достижения работником профессионального и жизненного успеха.

В одной знаменитой школе бизнеса в первый день занятий у студентов спросили, кто письменно сформулировал этапы и цели личной карьеры. Только 3% из них подняли руки. Через 10 лет именно эти 3% добились финансовых успехов больше, чем все остальные вместе взятые.

Необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

Проблемы управления карьерой на современном этапе:

* Рост конкурентной борьбы за рынки сбыта.
* Усложнение применяемых в производстве технологий.
* Высокий уровень образования персонала.
* Нежелание поддерживать традиционные иерархические отношения.
* Стрессы, давление и неопределенность в большинстве форм жизни организации и общества.
* Эрозия традиционных ценностей.
* Размытые личные цели и ценности.

Любая организация, в том числе и карьеры, находит отражение, прежде всего, в определенных документах, к которым относятся:

* Положение о карьере;
* Фактические модели карьеры:
* Плановые модели карьеры.

Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.

Рассмотрим как может управлять своей деловой карьерой каждый отдельный работник.

Одним из основных условий успешной карьеры является правильный выбор профессии, который во многом определяет судьбу каждого человека. Социологические исследования показывают, что приблизительно 50% удовлетворенности или неудовлетворенности в жизни связано с любимой или нелюбимой работой, а остальные 50% - с благополучием или неблагополучием в семейных отношениях. Причем для большинства мужчин важнее первое, женщин - второе.

Американский психолог Д.Л.Голланд предложил свою теорию выбора карьеры. По его мнению, выбор карьеры есть выражение личности, а не случайное событие, где играет роль «шанс». Он считает, что достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между личностью и обстановкой.

Голланд выделяет шесть типов людей:

1. Реалистический – люди, имеющие атлетические или механические способности, любят работать с предметами, машинами;

2. Исследовательский – люди, любящие наблюдать, учиться, исследовать, анализировать, решать;

3. Артистический – люди, любящие работать в неформализованных ситуациях, используя свои богатые способности интуиции, творчества, воображения;

4. Социальный – люди искусные в речах, любящие работать с людьми, целенаправленно избегают систематическую деятельность, включая механическую;

5. Предпринимательский – люди, которые любят оказывать влияние, управлять людьми ради организационных или экономических выгод;

6. Стандартный – люди, любящие работать с фактами, данными, обладающие способностью к вычислениям и расчетам, следующие инструкциям.

По другой типологии, которая может быть использована в целях выбора карьеры, все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П - "человек - природа": ведущий предмет труда - растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т - "человек - техника": ведущий предмет труда - технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч - "человек - человек": ведущий предмет труда - люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип 3 - "человек - знак": ведущий предмет труда - условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х - "человек - художественный образ": ведущий предмет труда - художественные образы, условия их построения.

Кроме того, можно выделить основные ситуации, в каких человек делает выбор профессии:

1) Традиция: вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.

2) Случай: выбор произошел случайно в силу некоего события.

3) Долг: выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

4) Целевой выбор: выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности). Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор.

При поступлении на работу человек ставит перед собой оп­ределенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающе­муся необходимо уметь реально оценивать свои деловые каче­ства. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Правильная самооценка своих навы­ков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, сла­бостей и недостатков. Только при этом условии можно правиль­но поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, опре­деленную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявля­ются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархи­ческой лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрас­том, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры – это процесс постоянный.

В качестве примера можно привести следующие цели карьеры:

• заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствую­щие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

• получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на со­стояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых:

• занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;

• иметь работу или должность, которые носят творческий характер:

• работать по профессии или занимать должность, позволяющие дос­тичь определенной степени независимости:

• иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или по­зволяют одновременно получать большие побочные доходы;

• иметь работу или должность, дающие возможность продолжать ак­тивное обучение;

• иметь работу или должность, которые одновременно позволяют за­ниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Я считаю, что управление карьерой следует начинать уже при приеме на рабо­ту.

**2) Анализ методов отбора кандидатов, методы определения требований кандидату, разработка их конкретных форм.**

Методы отбора кандидатов:

* *Анкетирование* – самый распространённый способ получения информации о претендентах на должность, применяемый для сравнительной оценки уровня их квалификации.
* *Собеседование* – метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками, необходимыми для занятия той или иной должности.
* *Тестирование* - метод, предназначенный для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств претендента по результатам решения заранее подготовленных задач - тестов.
* *Ролевая игра.* В ее основе лежит проигрывание ролей в ситуациях, приближенных к профессиональной деятельности, моделирующих реальные рабочие ситуации.
* *Деловая игра.* В данном случае оценка происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности участников. В отличие от ролевой, в деловой игре основной упор делается на моделировании организационной реальности.
* *Биографический метод* - метод отбора персонала, в основе которого лежит изучение индивидуального жизненного пути потенциального сотрудника: социальный статус родителей, место жительства, условия социализации, образование, семья, рабочее место и т.д.
* *«Кейс-стади»* – неигровой активный метод, в основе которого лежит анализ конкретных практических ситуаций (кейсов). При анализе кейса кандидату необходимо определить, в чём заключается проблема, проанализировать её в контексте описанной ситуации и предложить пути её решения.
* *«Баскет»-метод.* В основе данного метода лежит имитация ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителя. Например, кандидату предлагается выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе документы и совершить по ним некоторые действия.
* *Личностные вопросники* – метод оценки кандидатов на предмет соответствия их личных качеств требованиям работы. Полезен в тех случаях, когда нужно выявить малообщительных людей, если работа требует большого числа социальных контактов, или "тревожных", если работа требует высокой эмоциональной устойчивости.
* *Испытательный срок –* метод, предполагающий проверку профессионализма, способностей и возможностей кандидата. Чаще всего к этому методу прибегают, чтобы не ошибиться в профессиональном уровне кандидата на должность.
* *Посещение предприятия* как метод отбора хотя и предполагает дополнительные затраты, но оправдывает себя, когда существуют некоторые особые условия работы, которые претендент должен ощутить сам.

Методы определения требований кандидату:

* *Должностная инструкция* — документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника, основа для проведения оценки результатов его трудовой деятельности, принятия решения о дальнейшем внутреннем движении и переподготовке работника (повышение, перемещение, увольнение, зачисление в резерв руководящих кадров, направление на дополнительное обучение и т. п.).
* *Квалификационная карта*  представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий эту должность.
* *Карта компетенций* (профессиональный портрет) представляет собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например:
* ориентация на интересы клиента;
* умение работать в группе;
* напористость;
* оригинальность мышления.

**2.1) Вопросы к собеседованию.**

Для того, чтобы быть уверенным в том что собеседование пройдет успешно, необходимо надлежащим образом пройти подготовку к собеседованию. Один из этапов – это вопросы к собеседованию. Наиболее распространенные предоставлены ниже:

1. Расскажите немного о себе.  
2. Как смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними  
справляетесь?  
3. Почему хотите работать у нас? 4. Что вы знаете о нашей компании?  
5. Почему Вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем Ваши  
преимущества пере другими кандидатами?  
6. Назовите Ваши сильные /слабые стороны? 7. Расскажите о своих достижениях?  
8. Почему Вы ушли с предыдущей работы?  
9. Почему Вы решили переменить место работы? 10. Как долго планируете у нас работать?  
11. Получали ли Вы другие предложения работы?  
12. Насколько успешно Вы прошли собеседование в других местах?  
13. Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, длительные или дальние командировки, постоянные разъезды)?  
14. Как Вы представляете свое положение через пять (десять) лет?  
15. К кому можно обратиться за отзывом о Вашей работе?  
16. Назовите желаемый минимум и максимум зарплаты?

К числу основных можно добавить еще 5 вопросов.  
  
17. Что Вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые могли бы  
использовать на новой работе?  
18. Как Вы повышаете свою профессиональную квалификацию?  
19. Чем Вы любите заниматься в свободное время?  
20. В какие сроки могли бы приступить к новой работе?  
21. Какие вопросы есть у Вас?

Если же фирма занимается продажами каких либо товаров или услуг (риэлтерские агентства, аудиторские организации ,рекламные агентства), руководитель может попросить вас продать ему что либо. Учитывая это необходимо предварительно потренироваться.

Во время собеседования мнение о человеке составляется  менее чем за минуту, и внешность при этом может оказаться важнее квалификации. Ваша одежда должна соответствовать и будущей работе, и стилю компании. Так же необходимо соблюдать некоторые общие правила:

* Опрятность (касается всех деталей – от волос, ногтей, заканчивая обувью)
* Не забывайте о качестве одежды и парфюма. Люди, работающие в определенном окружении, развивают в себе обостренную чувствительность к тому, что им кажется мелкими недостатками.
* Избегайте дешевых эффектов (платок в нагрудном кармане, и т.п.)
* Помните о деталях. При собеседовании вас будут разглядывать по меньшей мере полчаса.

**2.2) Анкета изучения клиентуры.**

Другими словами анкета потребителя. Заполняется потребителем при приобретении товара (услуги) или при наличии намерения приобрести товар (услугу), производится с целью изучения потребительского спроса, потребительских предпочтений, то есть проводится маркетинговое исследование. Анкетирование покупателей проводится на добровольной основе, то есть покупатель имеет право отказаться от заполнения анкеты.

Анкета изучения клиентуры чаще всего содержит вопросы, касающиеся самого покупателя – его ФИО, контакты для связи, а так же вопросы, касающиеся темы анкетирования. Очень часть при проведении анкетирования каким-либо торговым центром респондентам (опрашиваемым покупателям) либо делается скидка на часть приобретаемого товара, либо даются льготы на последующие покупки, либо вручаются небольшие подарки. Подобные акции проводятся как с аналитической целью, так и в рекламных целях.

Образец анкеты (на примере кафе):

**Анкета**

**Пожалуйста, уделите время и помогите нам в усовершенствовании «Супер-кафе». Когда Вы заполните анкету, опустите ее в голубой ящик на выходе из кафе.**

## Качество продуктов

|  |  |
| --- | --- |
| Как часто Вы посещаете «Супер-кафе»?   * Каждый день * 4 или 5 раз в неделю * 3 и менее раз в неделю * Первый раз | Как Вы оцениваете наши **напитки**?   * Высокое качество * В целом - хорошие * Качество меняется (по-разному) * Низкое качество |
| Что Вы обычно заказываете?   * Кофе * Чай * Другие напитки * Горячий шоколад * Десерт * Другое | Как Вы оцениваете наши **блюда**?   * Высокое качество * В целом - хорошие * Качество меняется (по-разному) * Низкое качество |

## Сервис и обстановка

|  |  |
| --- | --- |
| Как долго Вы ожидаете официанта, чтобы сделать заказ?   * Совсем не ожидаю, заказываю сразу * Меньше минуты * 1-3 минуты * Больше 3 минут | Как долго Вы ожидаете свой заказ?   * Меньше минуты * 1-3 минуты * 3-5 минут * Больше 5 минут |
| Как Вам нравится наше обслуживание?   * Очень дружелюбное * Среднего качества * Каждый раз по-разному * Плохое качество сервиса | Считаете ли Вы наше заведение чистым и уютным?   * Да * Нет |

## Другие предложения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## О вас (по желанию)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Имя |  | | E-mail |  |
| Адрес |  | | Тел. |  |
| Город | |  | | |
|  | |  | | |
| Можем ли мы для информирования о различных интересных акциях?  □ Да □ Нет | | | | |

2.3) Составление характеристики на работника.

Характеристика — официальный документ, в котором содержится оценка деловых и личных качеств сотрудника. В характеристике указываются анкетные данные сотрудника, его должность, время работы в данной организации (на данном предприятии), квалификация, сведения о его отношении к работе, профессиональном росте, моральных качествах, чертах характера и т. д.

Пример составления характеристики:

**ХАРАКТЕРИСТИКА**

Светлова Марина Николаевна работала в ОАО «Издательство "Луч"» с 02.04.2006 по 09.12.2009 в должности старшего корректора. В ее обязанности входило следующее: вычитка отредактированных рукописей, чтение корректурных оттисков, проверка соответствия набранного, текста оригиналу, проверка комплектности рукописей, обеспечение унификации и правильности оформления текста и других элементов издания.

За время работы М. Н. Светлова зарекомендовала себя высококвалифицированным специалистом, к исполнению служебных обязанностей относилась ответственно и добросовестно.

М. Н. Светлова дисциплинированна, постоянно повышает свой профессиональный уровень. В 2008 г. она окончила курсы повышения квалификации при Московском государственном университете печати.

М. Н. Светлова доброжелательна, коммуникабельна, пользовалась заслуженным уважением сотрудников Издательства «Луч».

Ген. директор

ОАО «Издательство "Луч"» *Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*Е. А. Коробов

2.4) Критерии оценки кандидатов при подборе кадров.

Критерии оценки можно отнести к нескольким группам: результаты труда, трудовая деятельность, личностные качества. При подборе кадров на вакантную должность, каждая организации в зависимости от своих требований устанавливает свои критерии отбора. Но тем не менее существует ряд общих критериев отбора:

- Определенная возрастная категория;

- Определенный уровень образования;

- Опыт работы;

- Половые признаки;

- Квалификационные навыки;

- Общие инструментальные навыки;

- Психологические характеристики;

- Медицинские характеристики;

- Социальные характеристики.

Что касается личных качеств, то самыми важными для работника традиционно называют интеллект, активность, лидерские качества (для руководителей), уживчивость. Так же важны управляемость, обучаемость, адекватность.

2.5) Рекомендации для беседы при устройстве на работу.

Схема рекомендательного письма:

1. Введение. В этой части вы должны указать имя лица, которому дается рекомендация, его должность в компании, в каком отношении находится лицо, дающее рекомендацию к данному сотруднику, с какого времени данный сотрудник работает в данной компании и как выглядело его карьерное продвижение в ней.

2. В основной части рекомендательного письма описывается, как сотрудник выполнял работу и его потенциал. Для описания этой части продумайте, какие обязанности наиболее выпукло характеризуют данного сотрудника как успешного работника.

3. После того, как вы перечислили все достоинства данного человека для организации, следует осветить, каков данный человек под управлением: как относится к поручениям, критике, дисциплинарным требованиям, наказаниям и поощрениям, насколько он кооперативен в процессе выполнения задания с руководителем и коллегами.

4. Если человек хорошо взаимодействует с коллективом, является эмоционально стабильной личностью, которая является источником положительных эмоций в компании, стоит об этом сообщить будущему нанимателю.

5. В заключении дается общая оценка и сравнение данного специалиста с другими сотрудниками, занимающими аналогичную позицию.

6. Несколько предостережений. В рекомендации должны излагаться поддающиеся проверке факты, а не заключения, основанные на интуиции. Например, “предложил новую систему структурирования данных по клиентам”, вместо “считаю, что данный сотрудник способен на оптимизацию структурирования информации по базам данных на клиентов”.

7. Дата, фамилия, имя, отчество и подпись рекомендателя.

2.6) Расчет численности работников.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

Среднесписочное число работников предприятия может быть рассчитано по формуле:

|  |
| --- |
| **Рсп =** |

**Рнг + Ркг 2Рнг + Оп – Оу**

**2 2**

где **РНГ** – численность работников на начало года;

**РКГ** – численность работников на конец года;

**ОП** – число принятых на работу;

**ОУ** – число уволенных.

**Заключение**

Таким образом, можно сделать следующие выводы по проделанной работе.

Планирование карьеры сотрудника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на службу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом. Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей.

Кроме того смена ориентиров в кадровой политике организация в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности.

Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

Особая задача анализов методов отбора кандидатов — отбор так называемого «ключевого персонала», формирование «кадрового ядра» организации, предопределяющего как ее текущее функционирование, так и развитие.

**Список используемой литературы:**

Интернет ресурсы:

1. <http://www.hr-portal.ru/>
2. <http://business.referama.ru>
3. <http://exsolver.narod.ru/Books/Management/Staff1/c51.html>
4. <http://examen.od.ua/shpora/page178.html>
5. <http://3952.superjob.ru/vacancy/?id=10589602>
6. <http://www.caseclub.ru/articles/asks.html>
7. <http://www.rabota.ru/guide/career/9_voprosov.html>
8. http://forum.rabota.ru/?area=v3\_forumMessageList&tid=604630
9. <http://research.rbc.ru>
10. <http://www.vse-blanki.ru/blanki-kadrovoe-obespechenie>.
11. <http://profession.krsnet.ru/student/>
12. <http://wiki.hr-portal.ru/Slovar'Terminov/>