

## Кривошеева Теона Давидовна



## Управление карьерой

11 декабря 2015 г.

---

Деловая карьера — продвижение работника в организационной иерархии или последовательная смена занятий в течение жизни (внешняя, объективная сторона), фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест), а также восприятие человеком этих этапов (внутренняя, субъективная сторона).

Карьера (итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще; от лат. *carrus* — телега, повозка) — успешное продвижение в области служебной, социальной, научной и другой деятельности; продвижение вверх по служебной лестнице. Это «социальный лифт».

Карьеру человек строит сам, исходя из собственных целей, желаний и установок.

Обязанности по планированию карьеры персонала обычно распределяются между линейными руководителями, HR-менеджерами и самими работниками.

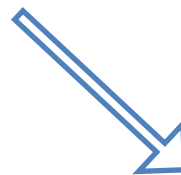
Процесс планирования карьеры начинается еще на этапе собеседования при приеме соискателя на работу. На данной стадии необходимо оценить мотиваторы кандидата и наличие у него установки на развитие. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочные периоды, но и то каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

*Постепенно вертикальная карьера перестала восприниматься как единственно возможная.*

### **Виды карьеры:**

- ❖ **статичная** (человек трудится в одной компании или занимается одной профессией всю жизнь) и динамическая (карьера связана со сменой рабочих мест и должностей);
  - ❖ **вертикальная** (продвижение вверх по карьерной лестнице), горизонтальная (профессиональное развитие в рамках одного должностного уровня)
  - ❖ **ступенчатая** – вид карьеры, совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры.
  - ❖ **центростремительная** (работник все глубже включается в процессы принятия решений, продвигаясь к «ядру» организации: получение доступа к первым лицам, движение к ядру руководства организации, например, присутствие работника на недоступных ему ранее совещаниях, встречах, выполнение отдельных важных поручений менеджмента, участие в принятии важных решений. Может трансформироваться в продвижение по вертикали.
-

# Человек выбирает между двумя путями развития карьеры



**1. Карьера в компании:**  
смена функционала /  
должности сотрудника  
в период его работы в  
компании, причем это  
изменение  
организуется как для  
блага сотрудника, так и  
для блага организации

**2. Карьера на рынке  
труда.**  
Люди, выбравшие этот  
путь, готовы менять не  
только должности

**Кадровой резерв** – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. **Критерии оценки работника для**

**зачисления в кадровый резерв:**

- Умение формулировать свои идеи.
- Умение писать записки, документы и т.д.
- Контактность, умение вызывать симпатию.
- Восприятие мнений о своей работе и поведении.
- Способность к творчеству.
- Самооценка (насколько реальна оценка своих достижений и понимание мотивов деятельности).
- Понимание задач фирмы в целом.
- Гибкость поведения.
- Эмоциональная зависимость от одобрения начальства.
- Необходимость одобрения со стороны коллег.
- Внутренние рабочие побуждения к труду (стремление выполнять работу более качественно, чем это требуется).
- Стремление к продвижению.
- Стремление к стабильному положению.
- Гибкость в достижении поставленной жизненной цели.
- Первостепенность работы по сравнению с другими сферами жизнедеятельности.
- Способность выделять положительные стороны в отношении фирмы к своему персоналу.
- Реальность оценки своих способностей и ожиданий.
- Терпимость к неопределенности.
- Способность отсрочить ожидание вознаграждения на будущее.
- Сопrotивляемость стрессам.
- Разнообразие интересов.
- Энергия (как долго способен выдерживать максимальный уровень нагрузки).
- Организация и планирование своей деятельности.
- Четкость и обоснованность в принятии решений.

## Компоненты карьеры

**1. Инструментальный компонент** — совокупность альтернативных технологий управления карьерой, позволяющая сформировать и активизировать ее.

- 1. Карьерный маркетинг* (перспективы карьеры работника в данной организации, возможности его профессионального становления);
- 2. Карьерная логистика* (планирование карьеры, т.е. определение альтернативы перемещений, выбрать оптимальные пути их реализации);
- 3. Карьерное стимулирование* непосредственно способствует реализации плана в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры.
- 4. Карьерный бенчмаркинг* - выявить конкурентные превосходства у отдельных сотрудников, оценить отклонения, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры.

**2. Карьерный инсайт** — ощущение правильности выбранного профессионального пути, проявляется в глубинном «ощущении» карьеры, когда все понимаешь и все получается.

**3. Мотивационный компонент** — актуализация потребности человека в обеспечении своей конкурентоспособности и благополучия на протяжении рабочей жизни.

Мотивация карьеры, определяемая комплексным взаимодействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов.

**Мотивационный компонент определяется:**

-«**Зачем идти?**» - восприятие значимости карьеры, т.е. той степенью, в которой человек воспринимает ее как что-то важное, ценное и стоящее);

-«**Как идти?**» - ответственностью за нее, т.е. той степенью, в которой человек чувствует себя ответственным за карьеру;

-«**Куда идти?**» - устойчивостью карьеры, т.е. способностью работника изменять ее систему в меняющихся обстоятельствах и справляться с негативными рабочими ситуациями.

# Модель оцениваемых карьерных компетенций

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ БЛОК

*Компетенции:*

- системность мышления;
- динамичность мышления;
- гибкость мышления

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БЛОК

*Компетенции:*

- руководство людьми;
- умение работать в проекте;
- ориентация на результат

## КОММУНИКАТИВНЫЙ БЛОК

*Компетенции:*

- презентационные навыки;
- гибкость коммуникации;
- ведение переговоров

## ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК

*Компетенции:*

- самостоятельность  
принятия решений;
- мотивация достижения;
- готовность к изменениям



<b>Вид</b>	<b>Функция карьерного консультанта</b>
Карьерное консультирование	Работа с конкретными карьерными задачами: от помощи в составлении резюме и прохождении интервью до подготовки к участию в программах кадрового резерва и кадровых конкурсах
Карьерный коучинг	Помощь в нахождении и оптимальном использовании личных ресурсов для достижения карьерных целей
Карьерный тренинг	Формирование конкретных навыков, необходимых для успешного карьерного продвижения
Самостоятельная работа со специальными заданиями	Составление индивидуального карьерного плана и «дорожной карты» карьеры

**Карьерный коучинг** — во время его проведения коуч (тренер) задает твоему подопечному вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принимал наиболее приемлемое решение, связанное с дальнейшим развитием карьеры. Последний осознает то, что он делает, определяет способы достижения цели и тем самым берет на себя ответственность за принятые решения и лично отвечает за качество достигнутого результата в карьере.

**Алгоритм действия карьерного коуча:**

1. Постановка карьерных задач (согласование целей карьеры).
2. Анализ текущей ситуации:
  - 2.1) выяснение того, как видит ситуацию сам консультируемый;
  - 2.2) расширение и уточнение этой картины.
3. Составление плана действий:
  - 3.1) что можно предпринять (идеи);
  - 3.2) что сам консультируемый намерен сделать;
  - 3.3) что ему необходимо для достижения карьерных целей (знания, навыки, ресурсы, помощь);
  - 3.4) определение сроков реализации карьерных планов.
4. Контроль и поддержка в процессе реализации плана:
  - 4.1) определение контрольных точек и инструментов контроля;
  - 4.2) контроль (текущий и заключительный);
  - 4.3) промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля.

## Этапы карьерного планирования

---

№ п/п	Этапы карьерных мероприятий	Участники
1	Первичная ориентация, выбор профессии	Работник
2	Выбор организации и должности	Работник
3	Оценка при приеме на работу	Менеджер по персоналу
4	Ориентация в организации, определение рабочего места	Работник, менеджер по персоналу
5	Оценка потенциала сотрудника	Менеджер по персоналу, линейный руководитель
6	Оценка результатов труда	Менеджер по персоналу, линейный руководитель
7	Оценка перспектив карьерного роста и определение в кадровый резерв соответствующего уровня: ■ Текущий кадровый резерв (в его состав входят сотрудники, готовые заменить вышестоящих лиц без предварительной подготовки); ■ кадровый резерв ближайшего будущего (в его состав включаются те, кому необходимо подтянуть некоторые знания и навыки); ■ кадровый резерв будущего периода (в его состав входят специалисты, уровень лояльности которых к компании очень высок, но которым не хватает углубленного получения определенных знаний и навыков)	Работник, менеджер по персоналу, линейный руководитель
8	Организация профессионального развития	Менеджер по персоналу, линейный руководитель, при участии работника
9	Карьерное продвижение	Линейный руководитель, руководство компании
10	Новый цикл планирования	Менеджер по персоналу, работник, линейный менеджер

---

## **Классификация карьеристов:**

- 1) убийца / киллер — выбирает цель и, пока ее не достигнет, не останавливается;
  - 2) стратег / шахматист — тщательно продумывает комбинацию (идею) и действует в соответствии с разработанным планом;
  - 3) авантюрист / игрок — принципиально не составляет никаких планов, надеется на везение;
  - 4) процессник / тестировщик — наслаждается процессом достижения цели, зачастую забывая о самой цели
-

# Представление о карьере у молодежи (установки и поведение) Ч.1

Группа молодежи	Установки и представления о карьере	Карьерное поведение
Золотая молодежь	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Акцент на внешней привлекательности карьеры, статусах, бонусах</li> <li>■ Выбор вертикальной восходящей карьеры, видение себя только в качестве руководителей</li> <li>■ Ориентир на то, что карьерный успех придет автоматически сразу же после окончания вуза</li> <li>■ Завышенная самооценка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Прикладывают минимум усилий в период обучения в вузе</li> <li>■ Осваивают минимальный набор знаний, который обеспечивает государственный стандарт</li> <li>■ Не желают начинать карьеру с низких позиций</li> <li>■ Ведут себя самоуверенно</li> </ul>
Плывущие по течению	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Склонность рассчитывать на случай, удачу, судьбу (экстернальная позиция)</li> <li>■ Акцент на сиюминутную выгоду</li> <li>■ Ожидание помощи со стороны</li> <li>■ Избегание неудач</li> <li>■ Отсутствие значимых и вдохновляющих целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стремятся получить высокие оценки, пусть даже не подкрепленные знаниями, или высокую зарплату без учета содержания и характера деятельности</li> <li>■ Не строят карьерных и жизненных планов</li> </ul>
Нигилисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отрицание карьеры как таковой</li> <li>■ Акцент на внутренних субъективных критериях успеха</li> <li>■ Ориентир на спонтанное творческое поведение без формальных рамок (фриланс)</li> <li>■ Главная ценность — свобода и независимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Придерживаются созерцательной позиции</li> <li>■ Страдают избыточной рефлексией, иногда в ущерб практическим действиям</li> <li>■ Избегают должностей в крупных компаниях или в системе государственной службы</li> </ul>
Классические карьеристы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уверенность, что успех напрямую зависит от вложенных усилий</li> <li>■ Установка на поливариативную карьеру (возможность смены сфер деятельности и компании)</li> <li>■ Опора на собственные силы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Придерживаются проактивной жизненной позиции</li> <li>■ Оптимизируют имеющиеся ресурсы (временные, финансовые, человеческие)</li> <li>■ Обладают четким видением карьерных целей в ближайшей и отдаленной перспективе</li> <li>■ Осуществляют четкое карьерное планирование</li> </ul>

Круглые отличники	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ориентация на внешнее одобрение</li><li>■ Вера в то, что жизненный успех обеспечивают отличные оценки и багаж знаний</li><li>■ Идеалистический взгляд на профессию, карьеру, жизнь в целом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Безупречно выполняют рабочие задания, отлично учатся (пятерки любой ценой)</li><li>■ Придерживаются достаточно консервативных взглядов на способы решения рабочих задач и взаимодействие с людьми</li><li>■ Тяжело воспринимают неудачи и могут отказаться от заданий, связанных с высоким риском провала</li></ul>
Увлекающиеся	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ориентированность в большей степени на процесс, чем на результат</li><li>■ Увлечение конкретной проблематикой и областью деятельности или личностью преподавателя (наставника, «гуру»)</li><li>■ Установка на разнообразные сферы деятельности, в которых можно реализоваться</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Склонны к радикальным переменам в карьере: им легко освоить принципиально новую деятельность</li><li>■ Прорабатывают информацию либо слишком глубоко, либо слишком поверхностно</li></ul>
Инфантильные	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Идеальная должностная позиция — «ничего не делать и получать большие деньги»</li><li>■ Ориентированность на поиски значимого взрослого</li><li>■ Уверенность в бескорыстной любви со стороны окружающих</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Не способны самостоятельно решать проблемные ситуации</li><li>■ Не готовы брать на себя ответственность</li><li>■ Демонстрируют синдром выученной беспомощности</li><li>■ Плохо умеют контролировать свои эмоции</li></ul>