

---

# УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

# КАРЬЕРА - ЭТО

---

- ▣ **это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.**
- ▣ **успешное продвижение в том или ином виде деятельности (общественной, служебной, научной, профессиональной).**

# ЦЕЛИ КАРЬЕРЫ

---

- повышение профессиональной квалификации сотрудника
- повышение статуса сотрудника в организации.

# НАПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

- Совершенствование уровня профессионального, личностного, культурного развития,
- Объективное исследование возможностей/потолка карьерного роста в той или иной организации/сфере/профессии
- Продуманные шаги по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей.
- Главная задача: сделать так, чтобы реальный внутренний рост был замечен, высоко оценен в среде работника, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда).

# МОТИВЫ КАРЬЕРЫ

(с точки зрения работника)

## Работник желает, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

# МОТИВЫ КАРЬЕРЫ

(с точки зрения работника)

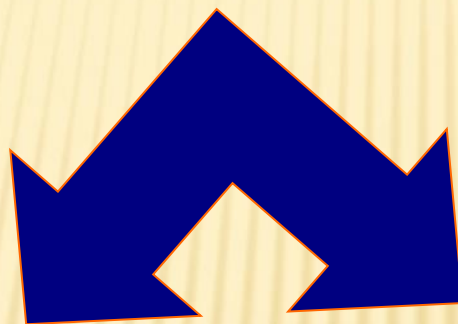
## Работник желает, чтобы:

- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

# ТИПОЛОГИЯ КАРЬЕРЫ

---

*карьера*



**профессиональная**

**внутриорганизационная**

# ТИПОЛОГИЯ КАРЬЕРЫ

---

***Профессиональная карьера*** – это процесс постоянного накопления и приумножения человеческого капитала на протяжении всей трудовой жизни работника.



# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА

Стадии профессиональной карьеры:

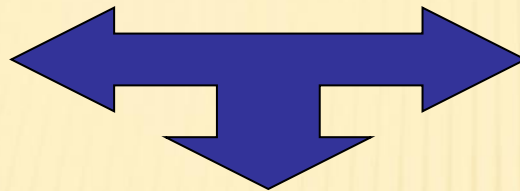
- 1) обучение профессии (16—20 лет);
- 2) включение в трудовую деятельность (21—23 года);
- 3) достижение успеха (24—30 лет);
- 4) профессионализм (31—40 лет);
- 5) переоценка ценностей (41—50 лет);
- 6) мастерство (51—60 лет);
- 7) выход на пенсию (61 год и более)

# ТИПОЛОГИЯ КАРЬЕРЫ

---

***Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена работником стадий использования человеческого капитала в одной организации.***

# ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАРЬЕРА



## вертикальная

**подъем на более  
высокую ступень  
структурной иерархии**

## центростремительная

**движение к ядру,  
руководству  
организации**

## горизонтальная

**- перемещение в  
другую  
функциональную  
область  
деятельности**

**- выполнение  
определенной  
служебной роли  
на ступени, не  
имеющей  
жесткого  
закрепления в  
организационной  
структуре**

# ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАРЬЕРА

Стадии использования человеческого капитала у работника, связанные с его переходом между рабочими местами в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации, называются **ступенями (стадиями) внутриорганизационной карьеры.**

# ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАРЬЕРА

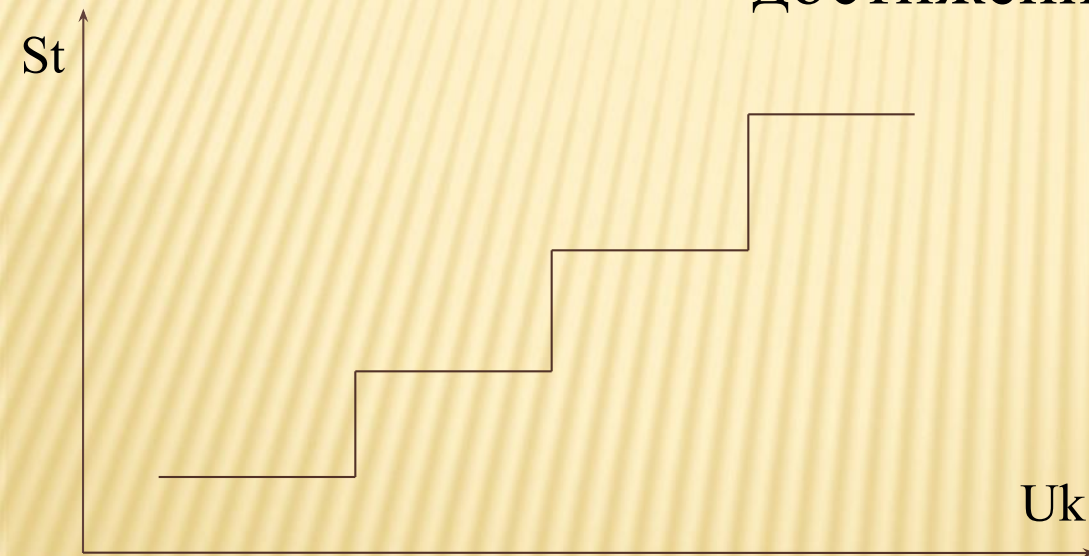
В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно выделить шесть ее типов:

- *целевая карьера*
- *монотонная карьера*
- *спиральная карьера*
- *мимолетная карьера*
- *стабилизационная карьера*
- *затухающая карьера*



# Целевая карьера

- Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

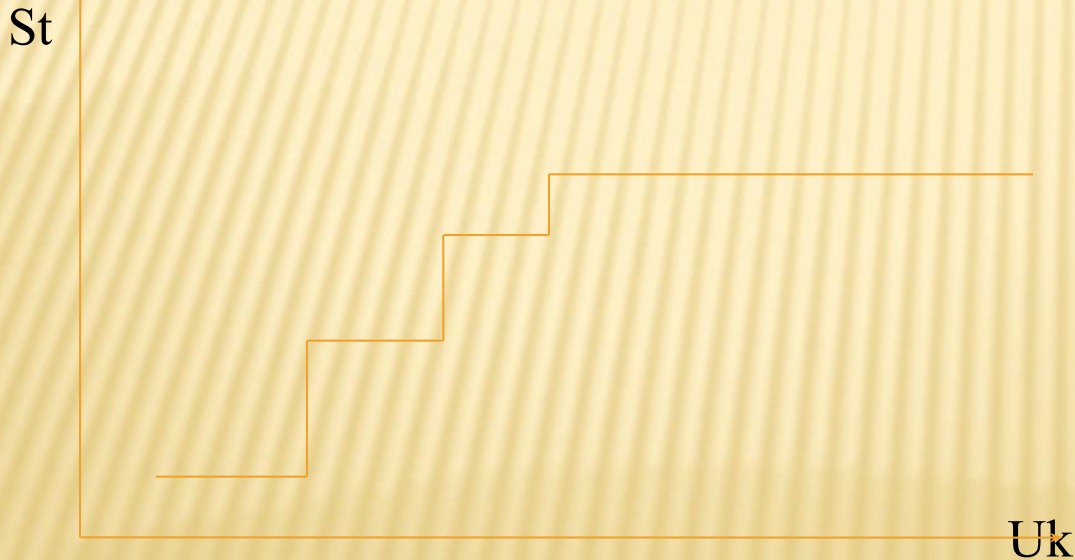


Целевая карьера



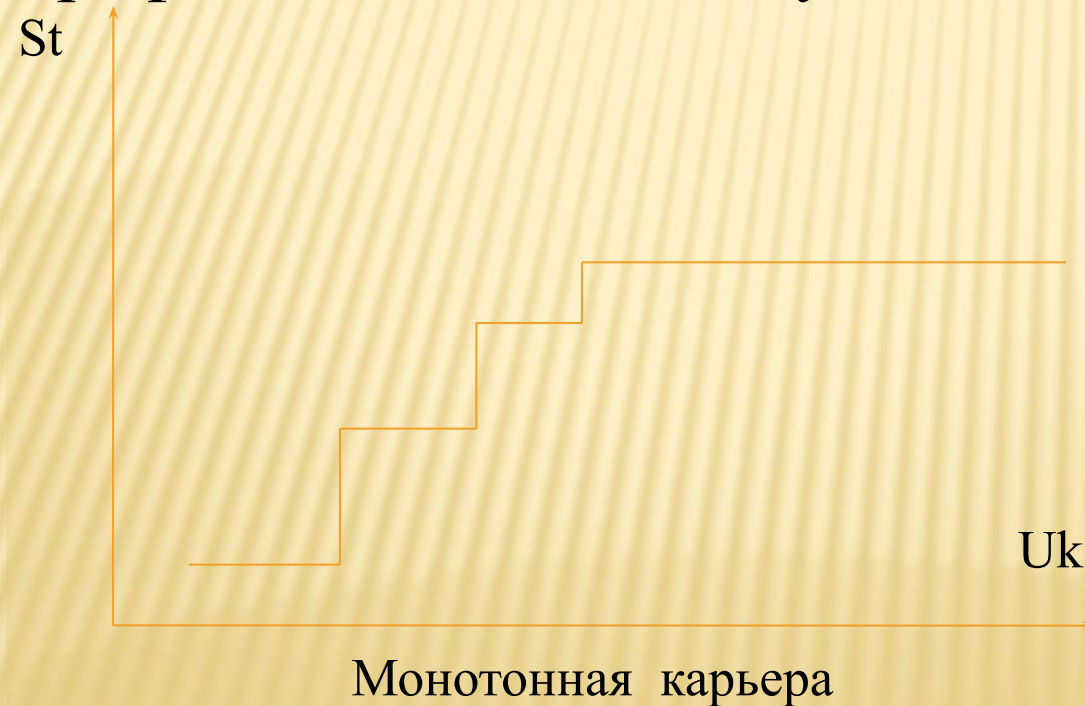
# *Монотонная карьера*

Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения.



Монотонная карьера

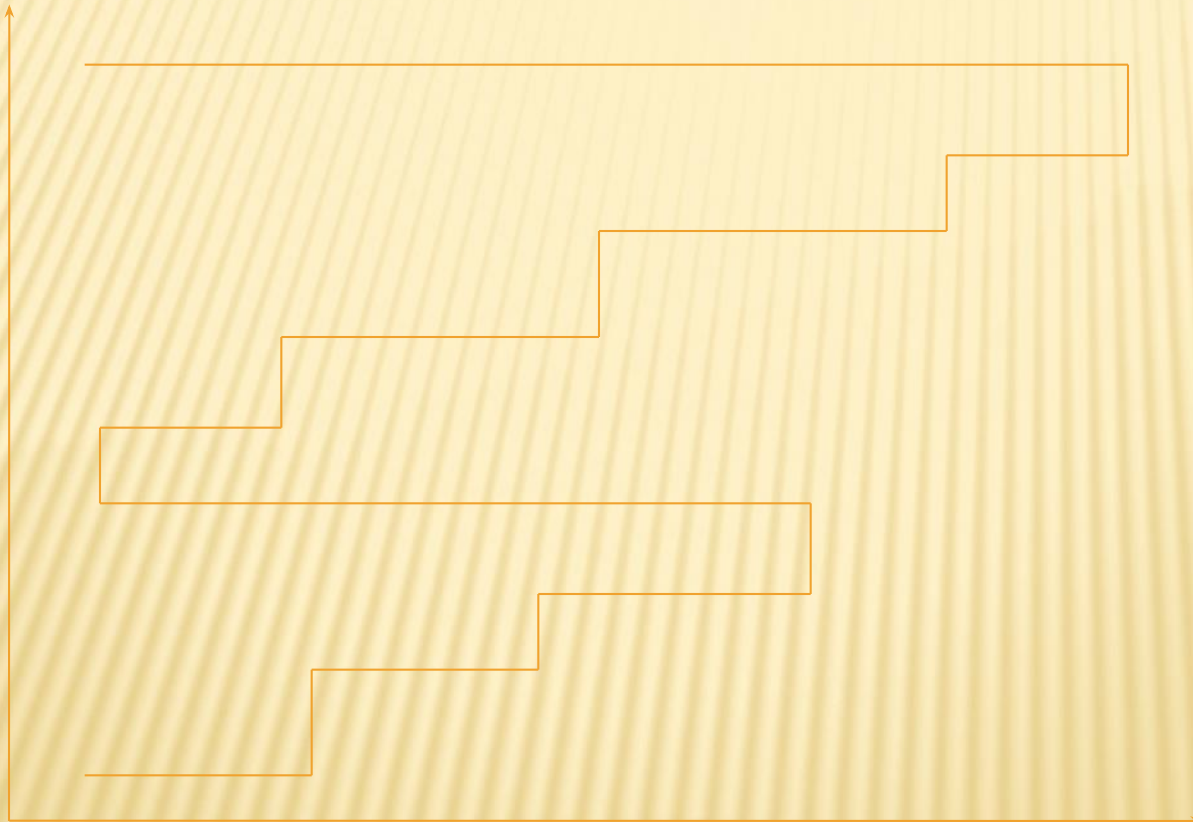
***Монотонная карьера.*** Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения.





# Спиральная карьера

St

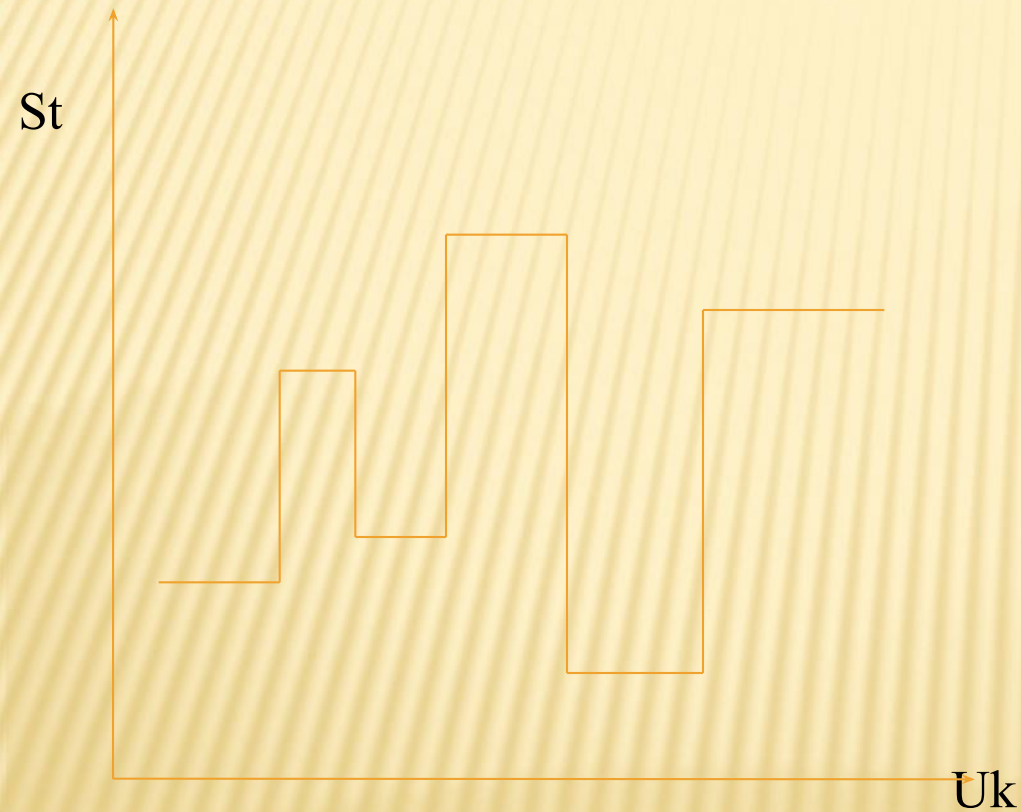


Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.

Uk

# *Мимолетная карьера.*

Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности.



Мимолетная карьера



***Стабилизационная карьера.*** Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время — более восьми лет.



Стабилизационная карьера



***Затухающая карьера.*** Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» — заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.



# ТИПОЛОГИЯ РАБОТНИКОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТРЕМЛЕНИЯ К КАРЬЕРЕ

---

## 1) Низкое стремление к карьерному росту

Этим работникам свойственна высокая зависимость от окружающих в деятельности, *низкое желание добиваться цели, успеха, уклонение от лишних действий, характерны уход от ответственности и отсутствие стремления быть руководителями.* Чаще главным интересом у них является осуществление совместной работы без большого интереса к самой задаче; их может интересовать не столько конечный результат работы, сколько *процесс взаимодействия с членами группы.*

# ТИПОЛОГИЯ РАБОТНИКОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАРЬЕРЫ

---

## **2) Среднее стремление к карьерному росту:**

адекватная оценка своих возможностей, добросовестность, лояльность к организации, деятельности, стремление к достижению коллективного успеха в деятельности. В установках присутствует стремление к достижению цели и успеха. Карьерные задачи ставятся в соответствии с действительными возможностями их реализации в данной организации и в соответствии со своими личными способностями. Свойственно отсутствие страха перед ответственностью и руководством, так как они представляют определенную ценность для таких людей, которые часто оказываются неформальными лидерами.

# ТИПОЛОГИЯ РАБОТНИКОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАРЬЕРЫ

---

## **3) Высокое стремление к карьерному росту:**

повышенное желание добиться определенного карьерного статуса, авантюризм, преобладают индивидуальные потребности и стремление достичь личного благополучия, престижа и уважения. Им чаще всего свойственен «нездоровый карьеризм». Любят быть в центре внимания, могут «шагать по головам».

Способны пренебрегать интересами других в моменты достижения личных целей и получения собственной выгоды. Сильная зависимость от результата, повышенное желание власти, самоуверенность, агрессивность.

# УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

**- это мероприятия, проводимые кадровой службой, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника**



# УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ - ЗАДАЧИ

- **повышение преданности работника интересам организации**
- **удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда;**
  - **преимущество профессионального опыта и организационной культуры;**
- **обеспечение рационального замещения ключевых должностей;**

# УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ – ЗАДАЧИ

---

- адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, а также в кризисных ситуациях;
- приращение профессионального потенциала и развития предприятия.
- уменьшение текучести кадров
  - более полное раскрытие способностей человека.

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

- Партисипативность - обязательное участие, включение каждого сотрудника в управление его карьерой (в той или иной степени), создание в организации атмосферы диалога. Иначе говоря, управление карьерным процессом должно быть партисипативным.
- Комплексность - управление карьерным процессом должно быть комплексным, т.е. принимать во внимание и, по мере возможности, воздействовать на многочисленные факторы, связанные и с личностью работника, и с организацией.

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

- учет особенностей характера протекания карьерного развития в зависимости от возраста работника, стажа его работы в организации или в определенной должности. Это позволяет не только рационально использовать периоды подъема человеческой активности, но и прогнозировать точки и периоды кризисов.
- предупреждение появления или смягчение протекания кризисов, связанных с противоречием между возросшими возможностями работника и требованиями старой должности, с началом, серединой и концом карьеры, кризисов общего развития человека (пример: кризис среднего возраста).

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

---

- Наличие карьерной стратегии - в организации должна быть создана общая ценностная установка, определяющая порядок и содержание решений по развитию и продвижению управленческих кадров,
- привлечение человеческих, временных и финансовых ресурсов; затраты, необходимые для обеспечения управления карьерой, являются долгосрочными инвестициями в персонал как в важнейший ресурс. Экономия средств и времени в данном случае приносит больше вреда, чем пользы.

# КАРЬЕРА – ДВУХСТОРОННИЙ ПРОЦЕСС



# МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРОЙ

<b>Субъекты системы управления карьерой</b>	<b>Мероприятия по планированию деловой карьеры</b>
Работник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор предприятия и должности Ориентация на предприятии Оценка перспектив и проектирование роста Реализация рост.

# МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРОЙ

Субъекты планирования	Мероприятия по планированию деловой карьеры
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение рабочего места Оценка труда и потенциала работников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования.
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту.



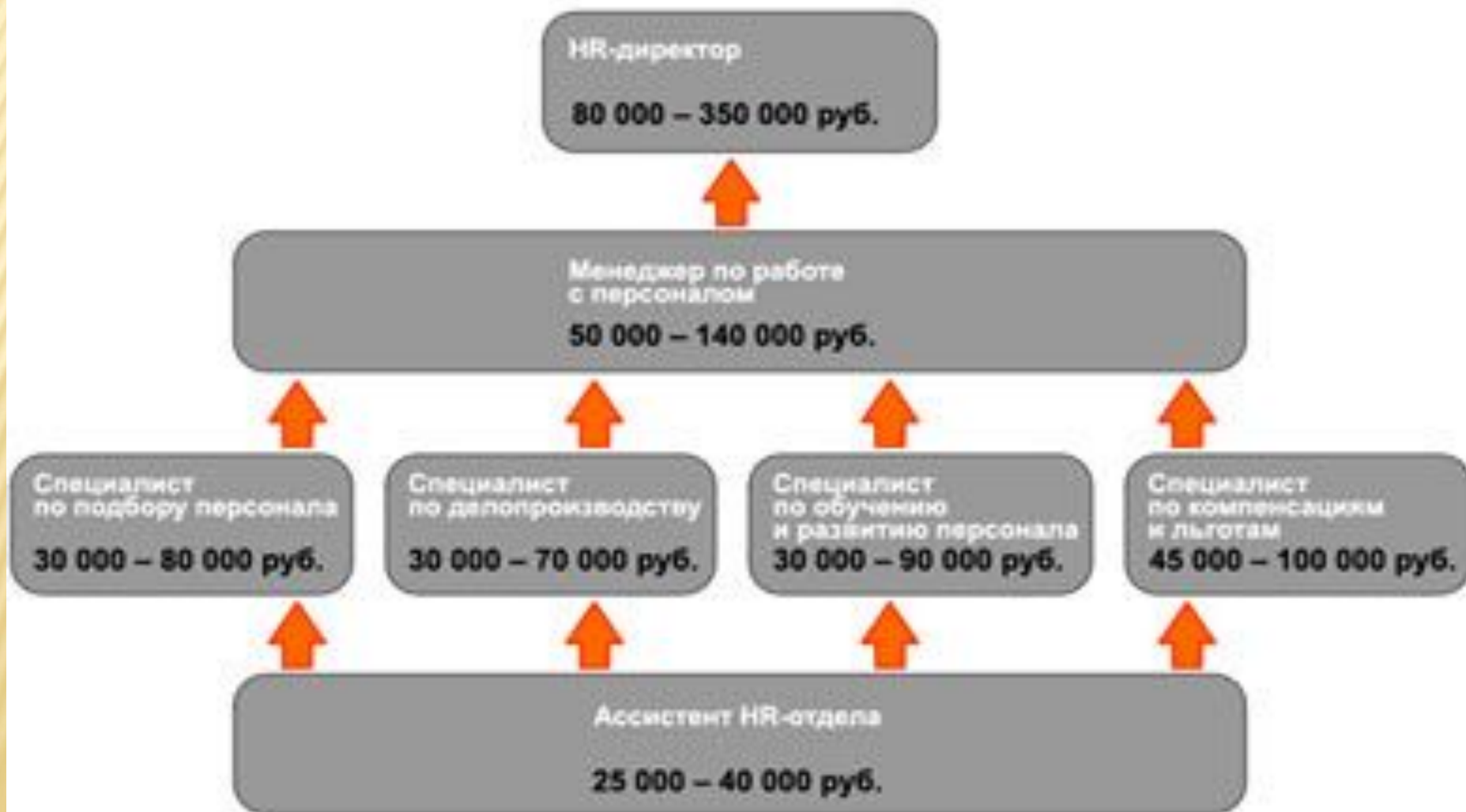
# КАРЬЕРОГРАММА – ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

Карьерограмма — инструмент управления карьерой: описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Она составляется с учетом:

- ▣ личных запросов работника,
- ▣ его образовательного уровня,
- ▣ профессиональной подготовки,
- ▣ состояния здоровья,
- ▣ рекомендаций

# Карьерограмма для HR-специалиста



# СТРУКТУРА КАРЬЕРОГРАММЫ

1. Этапы развития работника (например, изменения в квалификации, должности, зарплате, условиях труда и т.п.).
2. Требования, которым должен соответствовать работник для дальнейшего продвижения по этапам развития (например, какое образование, квалификацию необходимо приобрести, для того чтобы продвинуться по службе, какие виды работ надо выполнить для получения надбавки в оплате труда и т.п.).
3. Обязательства, которые несет администрация в отношении развития работника.
4. Меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований, а администрацией — обязательств.

# ВАРИАНТ БЛАНКА ПЛАНА КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ЛУЧШИХ РАБОТНИКОВ

*Служение 1*

*Индивидуальный путь развития персонала  
(подлежит пересмотру каждые 6 месяцев)*

Сотрудник	_____	Дата составления	_____
Занимаемая должность	_____	Руководитель	_____
Предполагаемая(ые) должность(и)	_____	Сроки выполнения плана	_____

Требуемая компетенция	Мероприятия	Сроки выполнения (до определенного числа)	Приблизительная стоимость
1. Управление финансами	Участие в семинаре по управленческому учету в рамках хозрасчетного подразделения. Участие в семинаре по управленческому учету в рамках компании		
2. Управление изменениями	Участие в семинаре по управлению изменениями (ответственный Н.)		
3. Управление информацией	Анализ периодики по проблемам ____ (с использованием всех подчиненных ресурсов). Анализ структурной и функциональной организации ряда департаментов ____ (основные информационные потоки, бизнес-процессы, каналы междепартаментального взаимодействия) с последующим докладом перед руководством отделения		
4. Стратегическое лидерство	Участие в разработке целостной системы мотивации персонала в рамках отделения		
5. Управление конфликтами	Участие в тренинге по управлению конфликтами и построению командных взаимоотношений		
6. Деловой имидж	Участие в тренинге по проведению презентаций		
7. Знание организации	Участие в неформальных корпоративных мероприятиях		
Дополнительно	Пройти курс "Эффективный менеджмент"		

# ПРИНЦИПЫ САМОУПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

---

- не теряй времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником;
- расширяй свои знания, приобретай новые навыки;
- готовься занять более высокооплачиваемое место, которое скоро станет вакантным;
- познай и оцени людей, важных для твоей карьеры;

# ПРИНЦИПЫ САМОУПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

---

- составляйте план на сутки и на неделю;
- помните, что все в жизни меняется; важно оценить эти изменения;
- решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом;
- никогда не живите прошлым;
- не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;
- увольняйтесь, как только убедитесь, что достигнут предел карьеры;
- думайте об организации как о рынке труда;
- надейтесь в поисках новой работы прежде всего на себя.

# КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

---

– это группа работников, отобранных для выдвижения на определенные должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

# ЗАДАЧИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

---

- своевременное заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями;
- назначение на должности компетентных, способных работников;
- своевременная учеба претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности.



# ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

---

- 1) определение потребности в кадрах (численного и должностного состава резерва);
- 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- 5) работа с резервом;
- 6) контроль за подготовкой резерва;
- 7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность

# ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА: ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

---

- материалы последней аттестации;
- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- материалы личных дел;
- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;
- результаты собеседований с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций.

# ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ

---

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник;
- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- обеспечение участия работника, находящегося в резерве, в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч и тематических дискуссий