

# Лекция 18

## Управление карьерой



# План:

- 1. Понятие и виды карьеры
- 2. Движущие мотивы карьеры
- 3. Система управления карьерой
- 4. Планирование карьеры



# Понятие и виды карьеры



От латинского carrus – телега, повозка и итальянского carriera – бег, жизненный путь, поприще

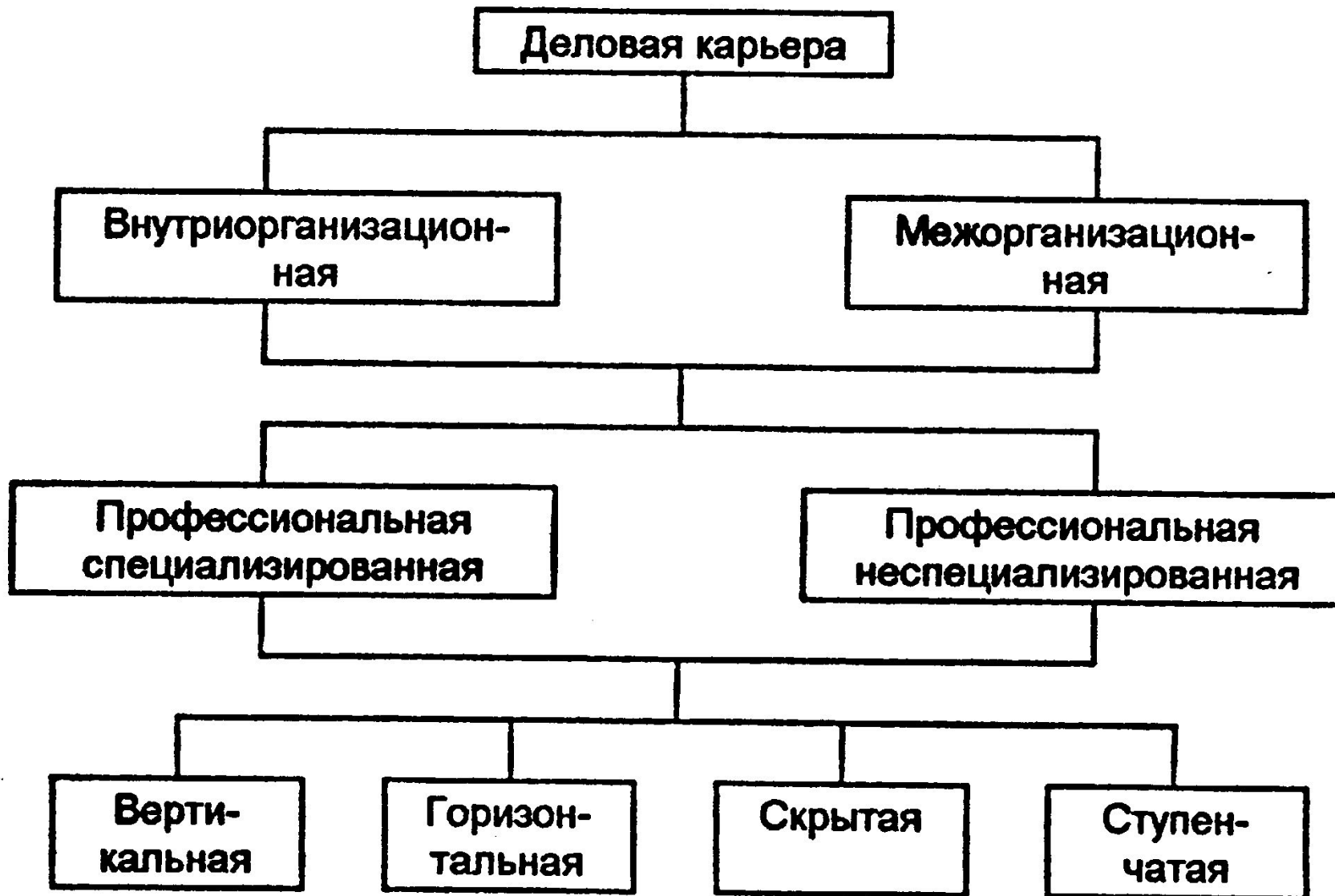
*Карьера* – субъективно-осознанные суждения работника о своем трудовом будущем

\*\*\*

*Деловая карьера* - продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, сопровождаемое получением больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег.

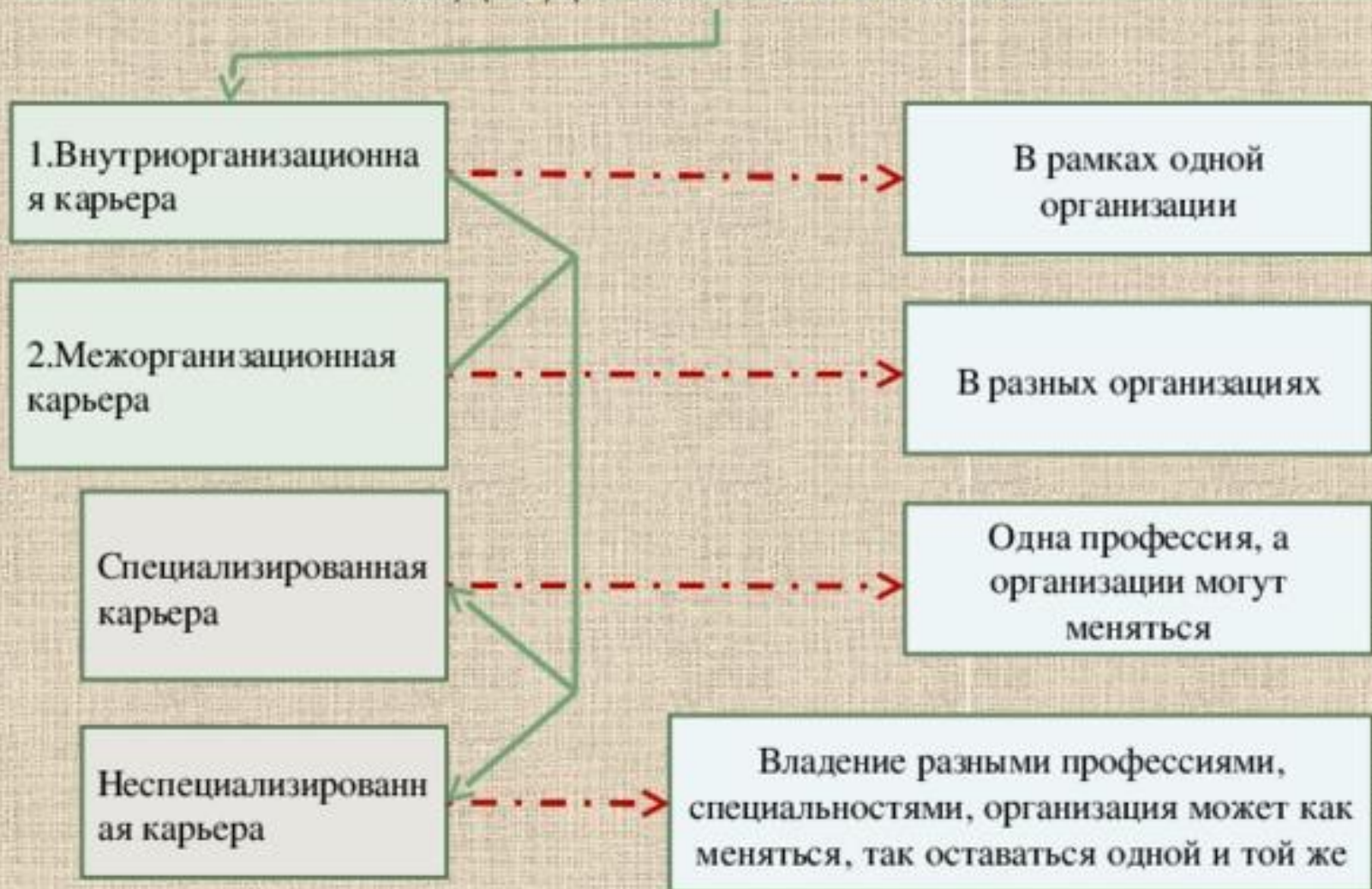


# Виды деловой карьеры



## 2. ТИПЫ И МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ





### ВИДЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ



# ВИДЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ



# Виды деловой карьеры

Критерии классификации	Виды карьеры
Среда рассмотрения	 профессиональная  внутриорганизационная
Направление движения работника в структуре организации	 вертикальная  горизонтальная  ступенчатая  центростремительная (скрытая)
Принадлежность к определенной сфере проф. деятельности	 карьера менеджера  карьера юриста  карьера врача
От объекта, определяющего карьерный путь	 ситуационная  властная (от начальника)  собственноручная (квалификационная)  от развития объекта  «по трупам»

# МОДЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

*Четыре* основных модели:

**Трамплин»** Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник **занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней течение длительного времени.** Потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию.





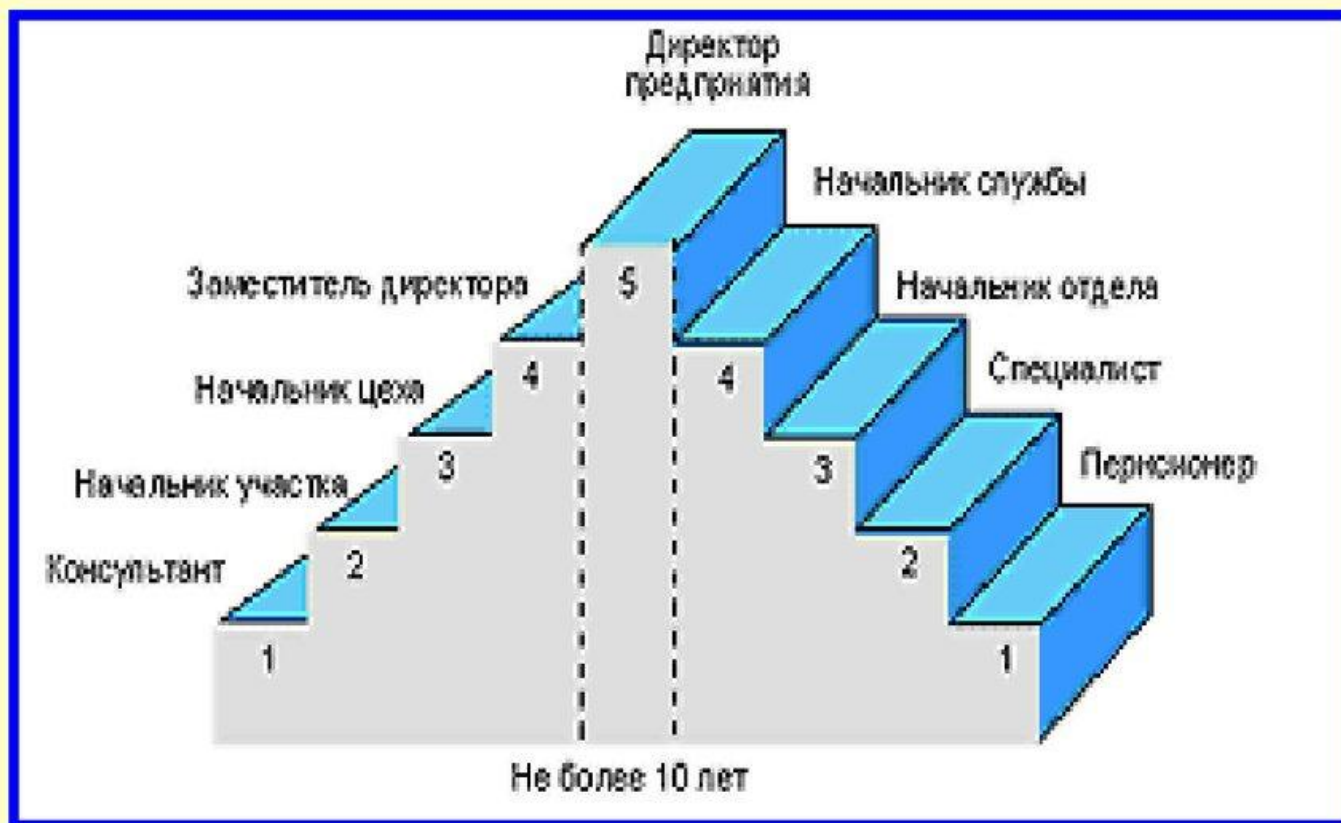
# Модели служебной карьеры

## ТРАМПЛИН



# Модели служебной карьеры

## ЛЕСТНИЦА



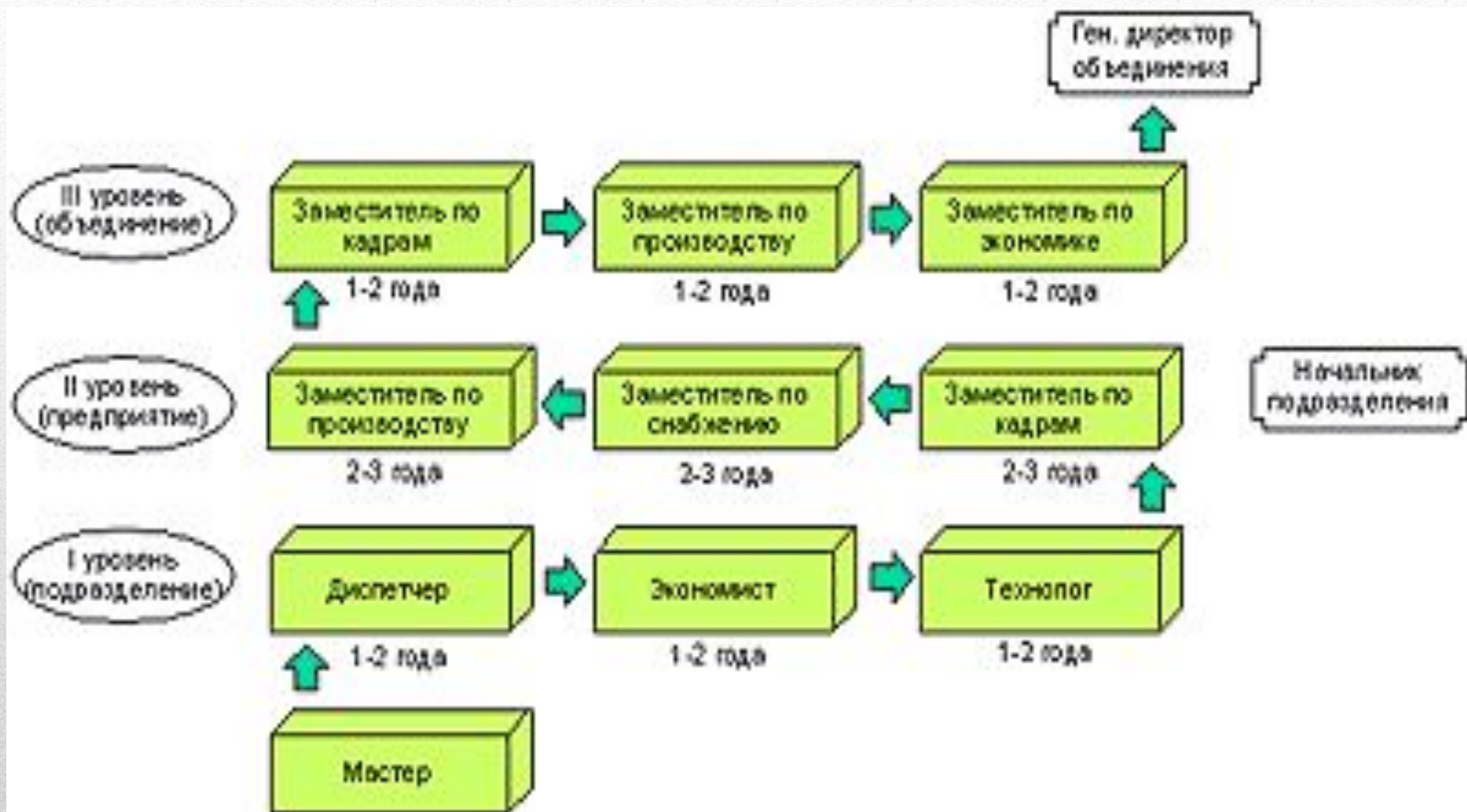
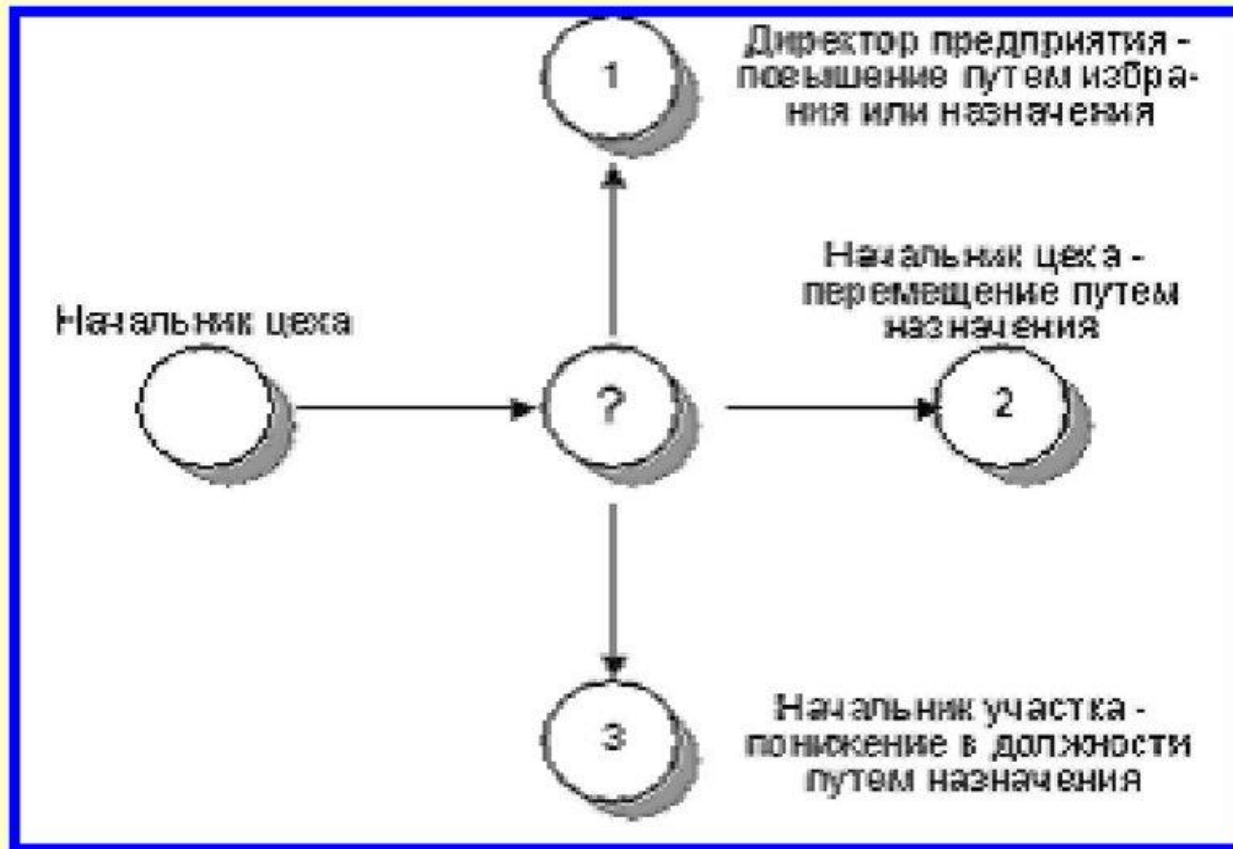


Рис.4. Модель служебной карьеры «змея»

# Модели служебной карьеры

## ПЕРЕПУТЬЕ



## Шкала стадий карьеры Паркинсона.

- пора готовности – 21 год
- пора благоразумия + 3 до 24 лет
- пора выдвижения + 7 до 31 года
- пора ответственности + 5– до 36 лет
  - пора авторитета + 3 до 39
- пора достижений (краха) + 7 до 46 лет
  - пора наград (зависти) + 9 до 55
- пора важности (смирения) + 6 до 61 года
  - пора мудрости + 3 – до 64
  - пора тупика + 7 – с 71 года.

# Движущие мотивы карьеры:

## 1. Автономия

*Человеком движет  
стремление к  
независимости,  
возможности делать  
все по-своему.*



# Движущие мотивы карьеры:

## 2. **Функциональная компетентность**

*Человек стремится  
быть лучшим  
специалистом в  
своем деле и уметь  
решать самые  
сложные проблемы.*



# Движущие мотивы карьеры:

## 3. Безопасность и стабильность

*Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.*





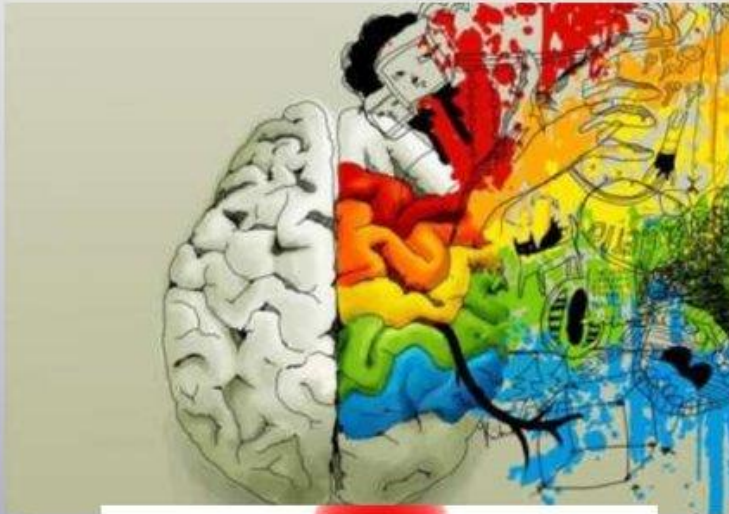
# Движущие мотивы карьеры:

## 4. Управленческая компетентность.

*Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.*



# Движущие мотивы карьеры:



## **5. Предпринимательская креативность.**

*Людьми руководит стремление создавать или организовать что то новое, заниматься творчеством.*



## **6. Потребность в первенстве**

*Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.*

# Движущие мотивы карьеры:

7. Стиль жизни.

8. Материальное  
благополучие

9. Обеспечение  
здоровых условий.



# УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

- комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю карьеры сотрудника, осуществляемых исходя из его целей и возможностей
- *фактическое развитие конкретного сотрудника.*
- совокупности мероприятий, позволяющих выявить лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения.

# СЛУЖЕБНО- ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ

- совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях
- *общие правила и механизмы должностных переходов в организации, которые сотрудник может потенциально совершить.*

# ЦЕЛИ карьерной политики

- повысить производительность труда работников за счет повышения их мотивации
- организовать бесперебойный процесс замещения ключевых должностей
- формирование, развитие и рациональное использование трудового потенциала каждого работника и организации в целом
- обеспечить преемственности профессионального опыта, корпоративных ценностей
- обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации, конкретной должности
- обеспечение согласования целей, достижение взаимопонимания работников и руководства по вопросам развития и продвижения
- повышение конкурентоспособности персонала**



## Управление карьерой включает:

- ❑ помощь в познании сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и проч.) и потенциальных возможностей, на основе чего и с учетом перспектив организации формулируются основные цели карьеры;
- ❑ самостоятельное (или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом) определение вариантов продвижения как в данной фирме, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры
- ❑ планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.) и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров;
- ❑ организацию обучения (в том числе основам самоуправления карьерой оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- ❑ активизацию карьерных устремлений, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы);
- ❑ регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появление карьеризма;
- ❑ координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
- ❑ контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей.

# Современная структура производственной системы карьеры включает шесть основных параметров:

1.	<b>Пространство перемещений.</b> Речь о возможностях «поставок» должностей и их занятия. Это зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм самой карьеры.
2.	<b>Причины или основания для перемещений.</b> Речь идет о возможностях заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей. Не редкость создание новой должности «под конкретного человека», которого тоже надо освободить от занимаемой им в настоящее время должности. (Поэтому не всегда стратегия определяет организационную структуру предприятия.)
3.	<b>Направления перемещений.</b> Их три: вертикальное, горизонтальное и горизонтальное перемещение в перспективную проектную группу.
4.	<b>Профили перемещений.</b> На больших предприятиях со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными должностями карьера может строиться по уровням иерархической позиции одного и того же профиля деятельности. Этот вариант вертикального перемещения с сохранением профиля обязанностей на малых предприятиях невозможен.
5.	<b>Частота перемещений и скорость продвижения.</b> Определяются временем пребывания сотрудников на должностях и зависят прежде всего от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ.
6.	<b>Уровень карьерной активности предприятия.</b> Он означает сумму мероприятий, которые проводит предприятие для активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников. Зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития.

# Построение служебной карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности и выбор области работы	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности



# Модель партнерства по планированию и развитию карьеры





# Планирование карьеры



Оценка сотрудников  
(динамика)



Профиль компетенций



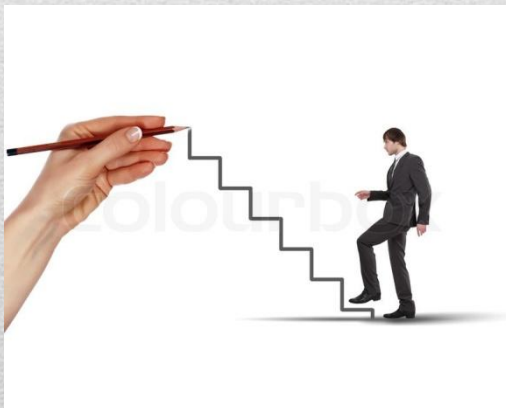
Сопоставление  
существующих  
компетенций с  
необходимыми



Составление и  
реализация  
карьерного плана

# Планирование деловой карьеры

- Планирование деловой карьеры это процесс сопоставления потенциальных способностей, возможностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, составлении программа профессионального и роста.



## Планирование карьеры

Цели, интересы  
организации

Цели, интересы  
сотрудника



Анализ и оценка перспектив

Формирование условий

## **Специфика планирования ДК персонала**

### **1. Организационные условия карьеры:**

- высшая точка карьеры;**
- длина карьеры;**
- показатель уровня позиции;**
- показатель потенциальной мобильности;**
- объективная связь между отношением работника к работе и его временем пребывания в одной должности**

# Методы планирования карьеры

1. Самооценка.
2. Консультации специалистов (экспертов)
3. Консультирование и оценка менеджером по персоналу или непосредственным руководителем.



# Методика оценки карьерных ориентаций (якорей) Эдгара Шейна



- **Профессиональная компетентность**
- **Менеджмент**
- **Автономия (независимость)**
- **Стабильность**
- **Служение**
- **Вызов**
- **Интеграция стилей жизни**
- **Предпринимательство**

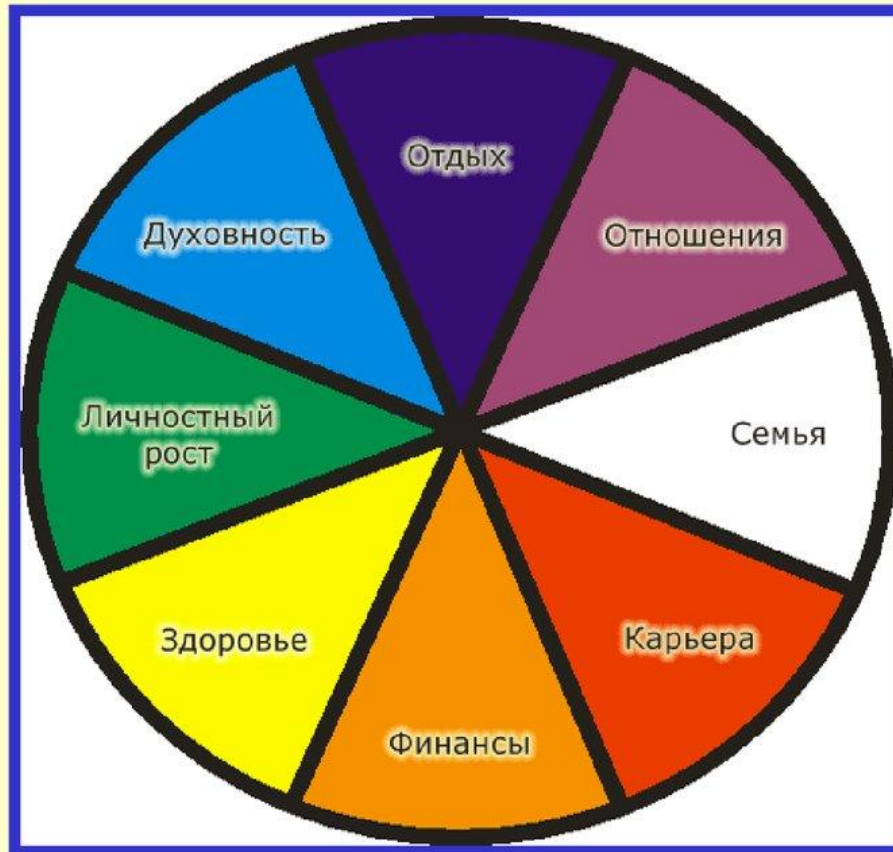
# Мероприятия по управлению карьерой

## 1. СОТРУДНИК

- Первичная ориентация и выбор профессии
- Выбор организации и должности
- Адаптация в организации
- Оценка перспектив и проектирование роста:  
**ЛИЧНЫЙ  
КАРЬЕРНЫЙ ПЛАН**
- Реализация роста



# Колесо жизни





# Принципы карьерной стратегии

- **1. Принцип непрерывности.** Он предполагает, что ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной или служить поводом для остановки. Продвижение по службе может замедляться или приостанавливаться в связи с внезапно возникающими трудностями, но оно не должно безвозвратно прерываться. Это во многом зависит от профессиональных и личностных качеств служащего и от окружающей среды.
- **2. Принцип осмысленности.** Требует, чтобы любое карьерное действие было целесообразным. Выбор цели предполагает результат, который можно просчитать, сравнить с достижениями конкурентов. Важное условие служебной карьеры — совмещение в едином целом смысла личной жизни, смысла жизни коллектива и смысла государственной службы.
- **3. Принцип соразмерности.** Скорость продвижения по служебной лестнице должна быть соразмерной, оптимальной. В любом движении есть лидеры и отстающие. Успешная карьера — движение в группе лидеров. Но высокая скорость продвижения служащего угрожает ее стабильности. Нужно двигаться не быстро, но и не медленно. Не случайно говорят, что *тот, кто слишком быстро хочет стать начальником своих начальников, может закончить подчиненным своих подчиненных.*

# Принципы карьерной стратегии

- **4. Принцип маневренности.** Прямолинейное движение по служебной лестнице возможно только на свободном должностном поле, но в условиях жесткой конкурентной борьбы таких условий не бывает. Попытка служащего двигаться на высокой скорости вверх чревата карьерными столкновениями и падениями. Редкая карьера обходится без спадов. Поэтому необходимо владеть искусством карьерного маневра.
- **5. Принцип экономичности.** Достижение максимального карьерного результата при минимальных затратах своих ресурсов. Карьерный путь долог и поэтому и важно умело и оптимально распределить свои затраты и ресурсы на том пути, не растратив их раньше времени.
- **6. Принцип заметности.** Человек, добросовестно стремящийся делать карьеру, рано или поздно будет замечен. Конечно, лучше, если он будет замечен руководством раньше. Тут большую роль играет субъективный фактор — «его величество случай». Чем больше известность чиновника и потребность в его профессиональной деятельности, тем шире его карьерные перспективы.

## **Внутренние факторы карьерного роста**

- **профессиональное образование;**
- **высокий интеллектуальный уровень — широкий кругозор, знания, навыки и умения;**
- **организаторские способности и опыт работы;**
- **уровень правовой и общей культуры;**
- **мотивация и целеустремленность личности в конкурентной борьбе;**
- **психологическая нацеленность и настрой на карьеру;**
- **умение показать, зарекомендовать себя перед руководством;**
- **умение строить отношения в рабочем коллективе, не создавая конфликтных ситуаций;**
- **состояние здоровья;**
- **знание и соблюдение принципов строительства служебной карьеры.**

# **Внешние факторы карьерного роста**

- **социально-профессиональная среда (социально-политическая ситуация в стране, состояние и престиж государственной службы);**
- **социально-правовой статус, уровень жизни и престиж чиновников в обществе;**
- **вхождение в кадровую команду руководителя;**
- **наличие связей — родственников, дружеских, служебных, земляческих и др. с высшим эшелоном власти;**
- **наличие с руководителями государственного органа или его структурных подразделений общих интересов — профессиональных, финансовых, творческих и т.д.**
- **«его величество случай», когда служащий оказывается в нужный момент в нужном месте и говорит нужные слова.**

# Мероприятия по управлению карьерой

## 2. МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ

- Оценка при приеме на работу
- Определение на рабочее место (подбор и расстановка)
- Программа адаптации
- Оценка труда и потенциала сотрудников
- Система мотивации и стимулирования
- Подготовка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры
- Обучение планированию карьеры
- Отбор в кадровый резерв и управление резервом
- Программы обучения и развития
- Должностное и профессиональное продвижение

*Новый цикл карьерного планирования*

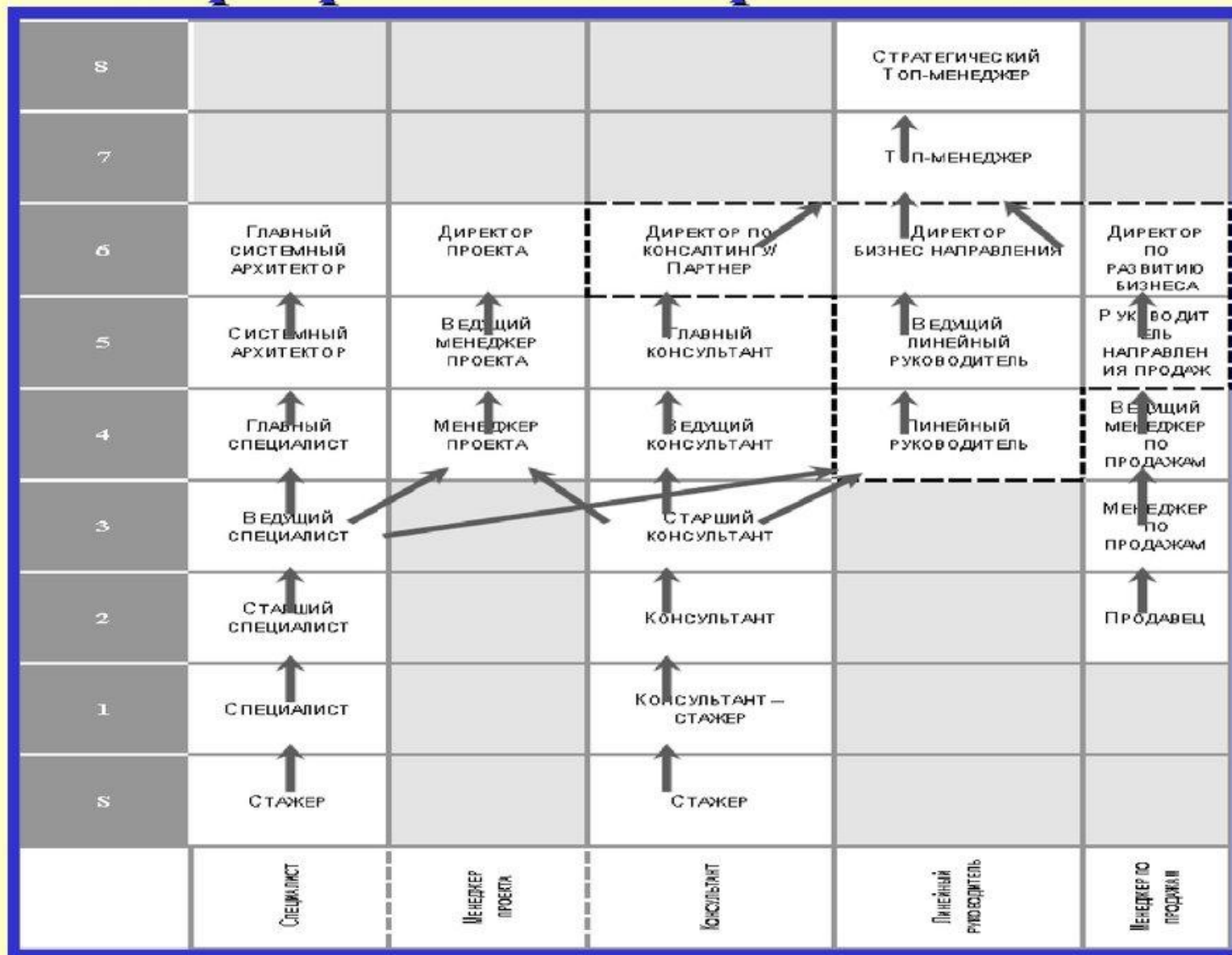
# Мероприятия по управлению карьерой

## 3. ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

- Оценка результатов труда
- Оценка мотивации
- Организация профессионального развития
- Предложения по стимулированию
- Предложения по карьерному росту



# Карьерный план организации



# **Карьерограмма**

## **Программа профессионального и должностного роста**

**Перечень профессиональных и  
должностных позиций в  
организации, фиксирующий  
оптимальное развитие  
профессионала для занятия им  
определенного положения в  
организации.**



# Карьерограмма (карьерный план)

ЦЕЛИ КАРЬЕРЫ	ДОЛЖНОС ТЬ	ПЛАНИРУЕ МЫЙ СРОК ЗАМЕЩЕНИ Я ДОЛЖНОСТ И	ОБЩИЕ КВАЛИФИКАЦИО ННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ в соответствии с нормативными требованиями	СИСТЕМА КВАЛИФИКАЦИОН НЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ДОЛЖНОСТИ	МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  (как «получить должность»)	СРОК И
Занятие должности	Ведущий специалист отдела....	2 года 3-5 лет До 5 лет	Высшее образование по направлению .... Стаж...	Знание.... Навыки....	Обучение в магистратуре по направлению «Государственное и муниципальное управление» .....	

# Карьерограмма менеджера по персоналу



Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
5—6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4—5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
3—4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
2—3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
5—6	Высшее учебное заведение

**БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!**

