

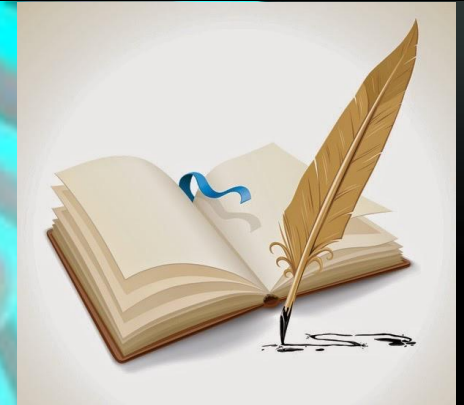
Деловая карьера



Малашенко София

3 курс

Содержание:



- Виды карьеры
- Модели карьеры
- Движущие мотивы карьеры
- Цели и механизмы управления карьерой
- Этапы карьеры
- Процесс планирования и развития карьеры
- Работа с кадровым резервом

Понятие карьеры.

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Должностной рост — изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

Профессиональный рост — рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

- **Карьера – это повышение стоимости рабочей силы**



- **Карьерист – это каждый из нас**

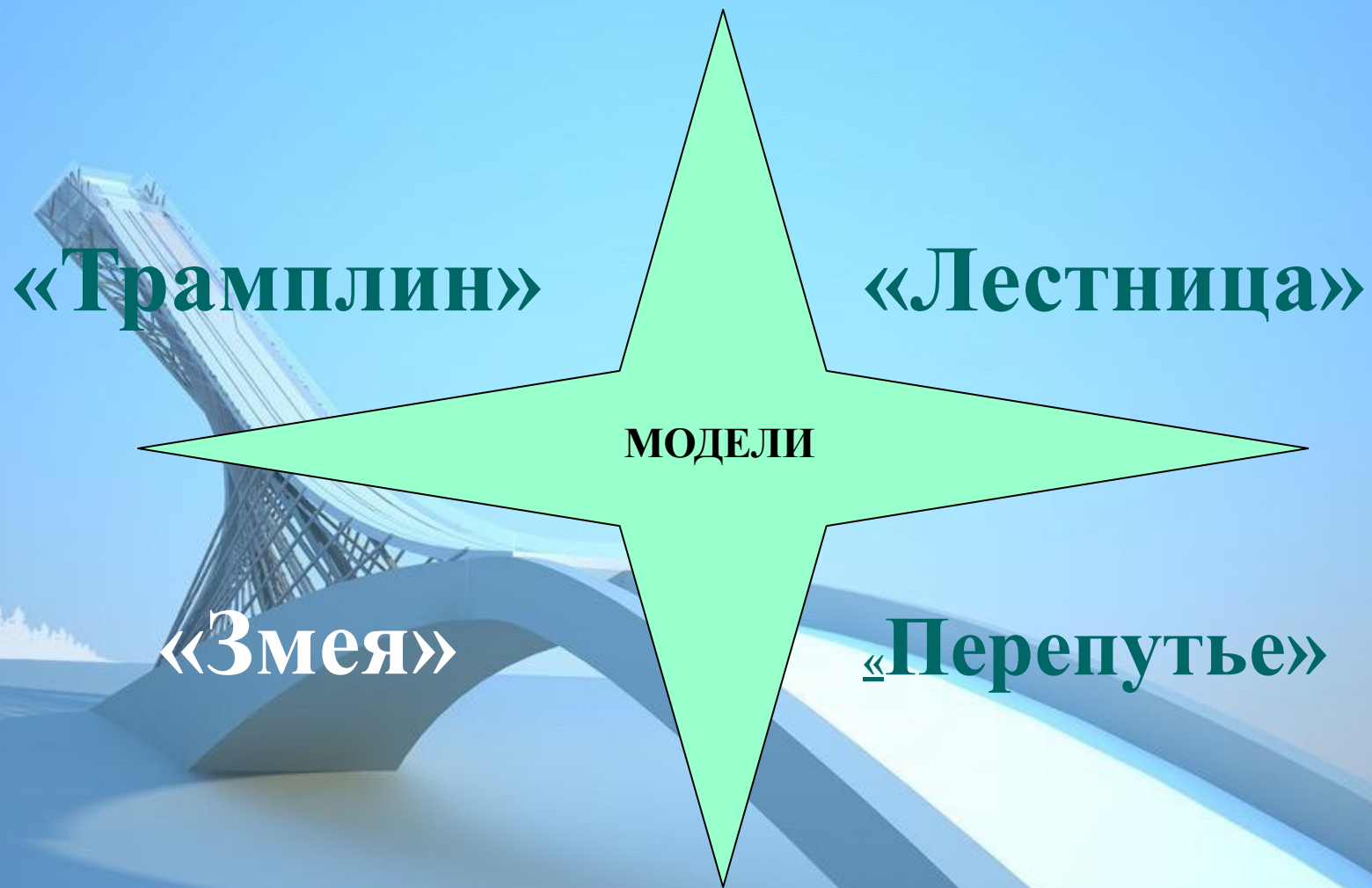


Деловая карьера — поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

ВИДЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ:

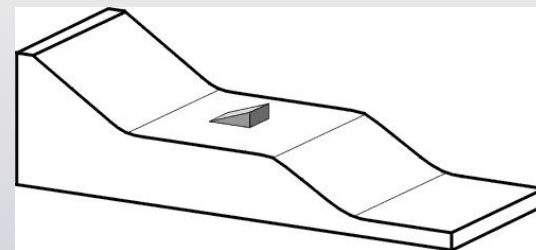
- внутриорганизационная *(прохождение всех ступеней карьерного роста в рамках одной организации)*
- межорганизационная *(прохождение всех ступеней карьерного роста в разных организациях)*
- профессиональная-специализированная *(работник проходит различные этапы своей профессиональной деятельности в рамках одной профессии)*
- профессиональная-неспециализированная *(работник проходит этапы своего профессионального пути в качестве специалиста, владеющего разными*

МОДЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ:



Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных *моделей*.

«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 в течение длительного времени.** А потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию.

Директор предприятия

Заместитель директора

Начальник цеха

Начальник участка

Мастер

«ЛЕСТНИЦА»



- Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока

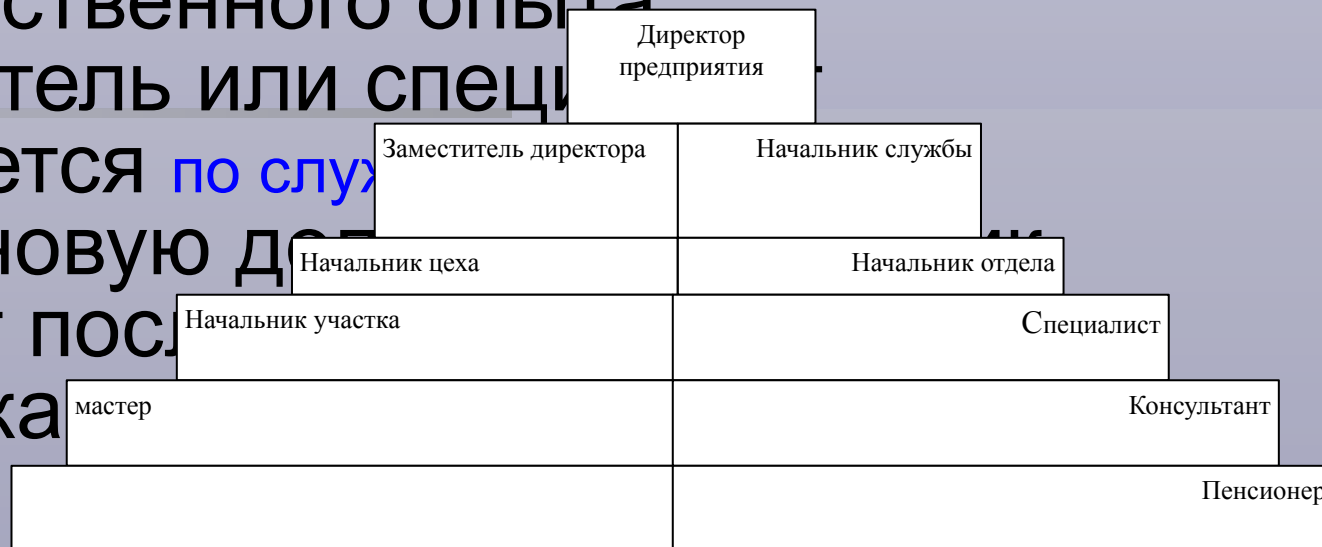
достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист

поднимается по служебной лестнице.

Каждую новую должность

занимает постепенно

повышая квалификацию.



«ЗМЕЯ»

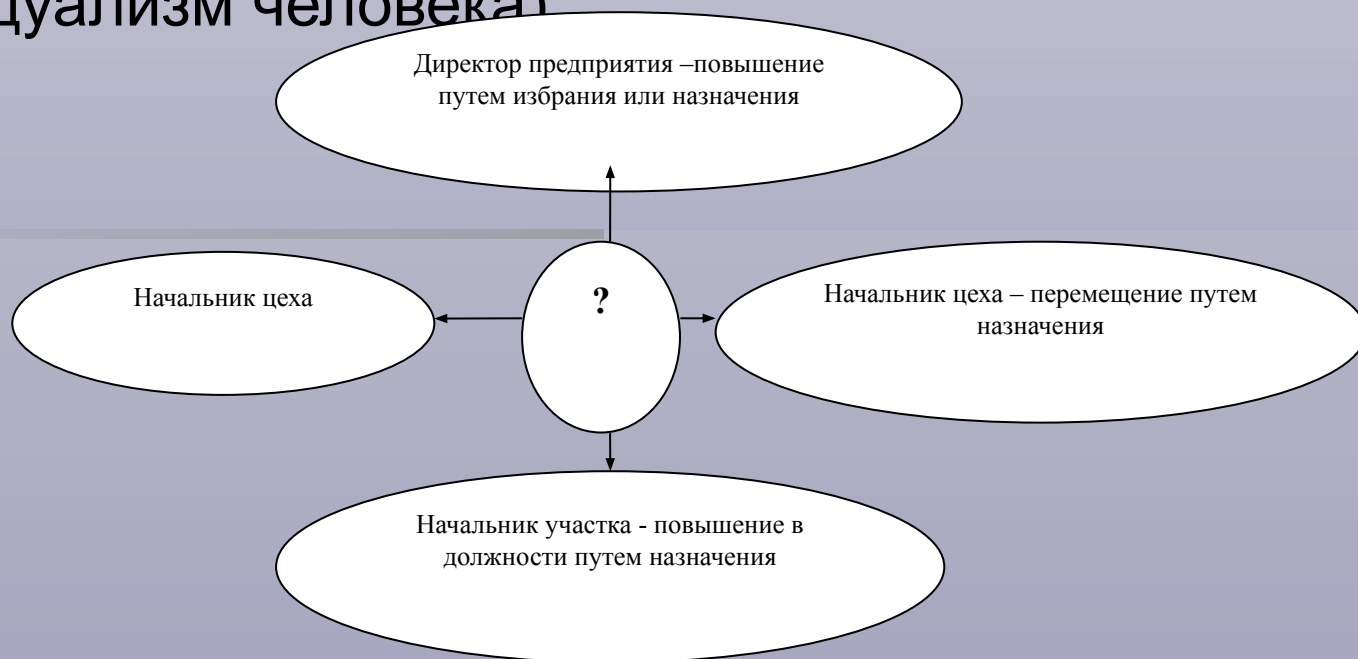
Главное преимущество этой модели — возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели.

- Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне.



«ПЕРЕПУТЬЕ»

- Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний. (ориентированная на индивидуализм человека)



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:

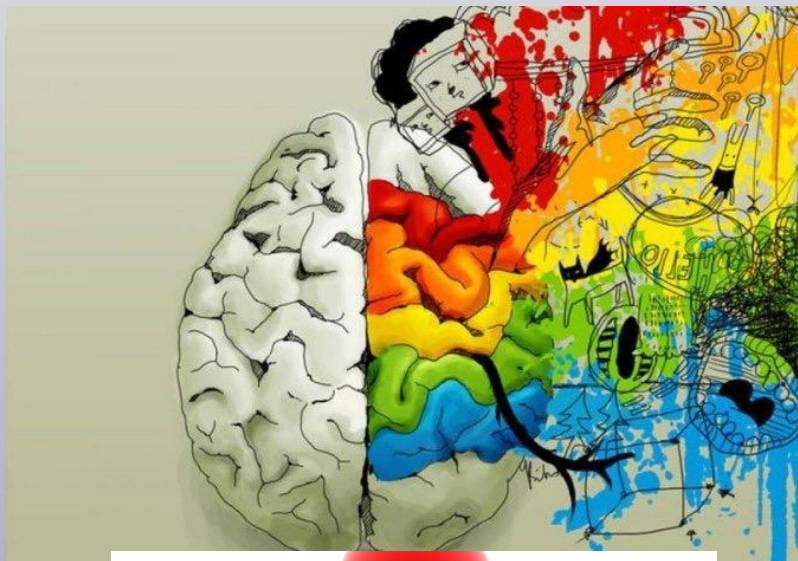
4. Управленческая компетентность.

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 стремиться 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.



ЦЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

- **Управление карьерой** — это вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также



Цели управления карьерой:

- *формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;*
- *обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;*
- *достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;*
- *создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.*



- **Механизм управления карьерой** персонала призван привести в действие систему управления карьерой и, тем самым обеспечить достижение целей управления карьерой персонала.

Ключевыми элементами механизма управления являются такие кадровые технологии:

Отбор

Обучение
персонала

Оценка

Работа с кадровым
резервом

Стажировка

а также технологии постоянного изучения содержания, характера и условий труда служащих

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ:



Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	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

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

- **Планирование карьеры** — это процесс сопоставления профессиональных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Продвижение по службе определяется не только **ЛИЧНЫМИ**

качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций),

- но и **объективными** в частности:
- **Высшая точка карьеры** — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
 - **Длина карьеры** — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
 - **Показатель уровня позиции** — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
 - **Показатель потенциальной мобильности** — отношение (в некоторый определенный период времени)

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Процесс планирования и развития карьеры



обучение

информация о вакансиях

консультации

Обучение планирование карьеры

Ориентация в организации

Обучение планирование карьеры



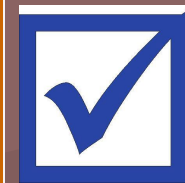
Работа в должности

Подготовка плана развития
карьеры

Аттестация – обсуждение с
руководителем



Вакансия
Интерес
Результаты
Квалификация



Новая должность



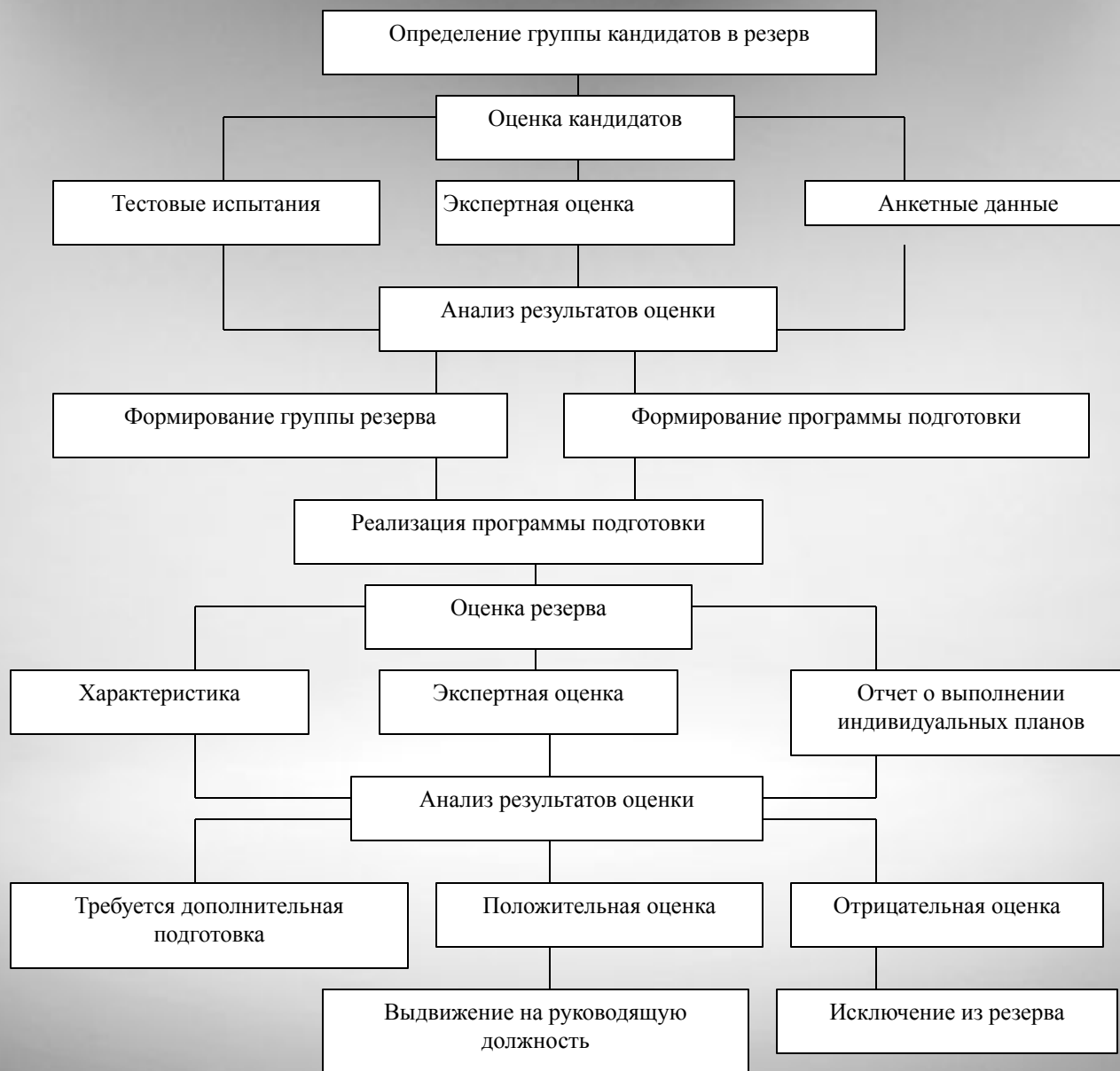
РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

- Кадровый резерв — часть персонала, проходящая планомерную подготовку к работе



Процесс формирования резерва и работа с ним включает определение его численности, должностной структуры, изучение, оценку (экспертный лист), отбор кандидатов, составление и утверждение списка, организацию повышения квалификации.

Схема организации работы с резервом



Определение численности кадрового резерва

candidates

- Оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список резервирования, составляет 2-5 кандидатов на каждую должность, в зависимости от конкретной ситуации.

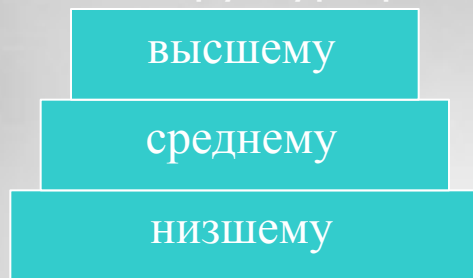
Оптимальный количественный состав резерва планируется с учетом прогноза потребности в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления, появления дополнительных руководящих должностей, потенциальных вакансий, сокращением штатов, фактической численностью подготовленного резерва каждого уровня, примерного выбытия по различным причинам из состава резерва.

В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в нем.



Определение должностной структуры резерва

Должностная структура резерва :



1-й уровень включает следующую номенклатуру должностей:
генеральный директор;
заместитель генерального директора (1-й заместитель, исполнительный директор.

2-й уровень включает: заместителей генерального директора по направлениям (по развитию, по производству, по торговле, по финансам и экономике и т. д.).

3-й уровень включает следующие должности:
начальник кадровой службы;
начальник юридической службы;
главный инженер;
главный бухгалтер.

Поиск кандидатов в резерв

Методы подбора кандидатов в резерв

Социально-психологические

- Изучение личного дела и других документов
- Собеседование с кандидатами
- Отзывы о работнике руководителей, коллег и подчиненных
- Психологическое тестирование и экспертная оценка

Практические

- Временное замещение руководителя на период отпуска, болезни, командировки
- Стажировка на передовых предприятиях
- Дублерство (заместитель руководителя)
- Назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу

Учебные

- Деловые игры
- Разбор конкретных ситуаций
- Тренинги (групповые семинары)
- Бизнес - планирование

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

Предварительный отбор.

Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв (пример используемых критериев):

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет. Соответствует/ не соответствует
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет. Соответствует/ не соответствует
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв (из бизнес-направления сотрудника)	Есть/нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть/нет
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая/растёт; Результативность средняя; Результативность низкая/падает. Профессиональные достижения: есть/нет.

Основной отбор.

Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

Организация работы с кадровым резервом.

Резерв для замещения вакантных должностей руководителей

Оперативный

Предполагает адресную профессиональную и социально-психологическую подготовку

Оперативный резерв – преемники или дублеры – кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Содержание подготовки

- Учеба в системе дополнительного образования и повышение квалификации,
- Привлечение к проверкам других подразделений и оказанию им помощи,
- Преподавание,
- Временное замещение должностей руководителей,
- Стажировка в других организациях,
- Самостоятельное образование по индивидуальным программам,
- Работа в составе комитета и комиссии,
- Участие в научно-техническом творчестве,
- Подготовка диссертаций.

Стратегический

Предполагает формирование общих управленческих знаний, корпоративной культуры

Стратегический резерв – молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе в течение до 20 лет.

Формы подготовки резерва

Существуют различные формы подготовки резерва

- индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя,
- стажировка в должности,
- краткосрочные семинары,
- школы и курсы молодых специалистов,
- обучение в специальных центрах
- школы руководителей,
- кружки для руководителей,
- тематические курсы,
- самостоятельное обучение,
- участие в совещаниях, симпозиумах.



Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность

Вспомогательными орудиями отбора являются результаты аттестации, данные о повышении квалификации, результаты тестирования. Должности в аппарате управления замещаются в соответствии со следующими принципами:

1. В низшем звене управления и в штабных подразделениях —> молодыми специалистами.
2. Во всех звеньях —> руководителями и специалистами из своей и других организаций.
3. В управленческой элите —> путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

*Если фирма не может набрать команду руководителей из своих сотрудников, это признак ее **слабости**.*



Показатели эффективности работы с кадровым резервом

Для оценки эффективности работы с кадровым резервом используют следующие показатели:

- ☐ процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
- ☐ процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);
- ☐ процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;
- ☐ процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;
- ☐ доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать технологию производства).
- ☐ количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

В завершении

текучесть руководителей и специалистов **27%** 
12% 

текучесть резерва составила менее **5%**


эффективность подготовки руководителей внутри организации
составила **0,92 — в государственной**
структуре 

0,78 — в холдинговой компании

затраты на подбор и найм управленческого персонала
в 3 раза.

Тесты:



<http://www.testi.ru/test105.htm>

Ждет ли вас блестящая карьера? (65 вопросов)

<http://www.testi.ru/test45.htm>

«Сможете ли вы «делать деньги» (15 вопросов)

<http://www.testi.ru/test281.htm>

«Какая профессия мне подходит. Тест на профессию.» (10 вопросов)

<http://www.testi.ru/test144.htm>

«Деловой человек» (8 вопросов)