



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

Управление профессионально й карьерой

Грацианова Париса Ивановна

Зам.зав. кафедрой управления человеческими ресурсами

Контакты: igratsianova@synergy.ru

ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Управление карьерой в системе управления профессиональным развитием персонала

Тема 2. Организация профессионально-квалификационного продвижения персонала и планирование его профессиональной карьеры

Тема 3. Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала

Тема 4. Индивидуальное профессиональное развитие работников организации

Основная литература:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник. – М: МФПУ «Синергия», 2012. – Глава 13. Развитие человеческого капитала организации. 13.3. Управление профессиональной карьерой сотрудников. – С. 543-558.
2. Нестерова О.В. Управление профессиональной карьерой. Интернет-курс. – Москва: МФПУ "Синергия", 2016.
[http://e-biblio.ru/
book/bib/06_management/upravlenie_professionalnoj_kareroj/sg.htm](http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/upravlenie_professionalnoj_kareroj/sg.htm)
1

Дополнительная литература:

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Планирование карьеры.//Развитие и карьера.//Управление персоналом.// Публикации// iTeam [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: http://iteam.ru/publications/human/section_67/article_2430
2. Горбылева Е. Принципы формирования кадрового резерва.//HR-стратегии.//HR-портал: HR-Сообщество и публикации. [сайт].// [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/principy-formirovaniya-kadrovogo-rezerva>
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник [Электронный ресурс] / А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с. – Глава 9. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала – С. 119-128. URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039>
4. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 801 с. – Глава 10. Управление карьерой и справедливый подход. – С. 371-407. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=219934> (30.06.2014).

Дополнительная литература:

5. Зеер Э.Ф. Психологические факторы профессиональной деформации.// Элитариум 2.0 [сайт].// [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/factory_professionalnoj_deformacii/
6. Зубко В.Ю. Развитие человеческого капитала как основы интеллектуального капитала компании // Креативная экономика. — 2009. — № 11 (35). — с. 124-130. // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2878/>
7. Карьерограмма, её роль в процессе принятия управленческих решений в карьере.// RULEright. Управление персоналом [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ruleright.ru/ruls-92-1.html>
8. Корсакова, А.А. Управление персоналом. Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / А.А. Корсакова, Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Евразийский открытый институт, 2009. –311 с. – Тема 10. Развитие персонала. 10.4. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. – С.265-274; 10.5. Планирование карьеры. – С. 274-281. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90751> (30.06.2014).

Дополнительная литература:

9. Коваленко А.В., Шиканов Л.А. Профессиноальная деформация личности. //Учебное пособие.//Единое окно доступа к образовательным ресурсам [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/121/75121/55645?p_page=1
10. Минченкова О.Ю. Два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный.// Элитариум 2.0 [сайт].// [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/sposob_formirovanija_kadrovogo_rezerva
11. Психопрофилактика синдрома эмоционального выгорания.// Мир знаний [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: http://mirznanii.com/info/psikhoprofilaktika-sindroma-emotsionalnogo-vygoraniya_199249
12. Профессиональные деструкции.//Психология труда.//Психология// Studme.org [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: http://studme.org/129205225310/psihologiya/professionalnye_destruktsii
13. Профессиональный кризис.//Управление персоналом// Бизнес//www.Gandars.ru [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/professionalnyy-krizis.html>

Дополнительная литература:

14. Садовникова Н.О. Развитие кадрового потенциала организации./ Учебные тексты.// Уральский государственный педагогический университет.// [Электронный ресурс]. URL: http://ikrm.uspu.ru/images/stories/For-student/Ochnoe-otd/Upravl-personalom/080505/Uch-teksty-080505.65/DS.05_rasvitie_kadrovogo_potenz.pdf (открытый ресурс Интернета)
15. Сытник Н. Мотивационный подход к оценке карьеры.//Журнал «Управление персоналом» [сайт]// [Электронный ресурс].URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1523>
16. Управление и планирование карьеры.// Студопедия [сайт]. [Электронный ресурс]. URL: http://studopedia.su/6_19002_upravlenie-i-planirovanie-kareri.html
17. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / М. : Юнити-Дана, 2012. – 320 с. – Глава 13. Деловая карьера. – С. 198-228. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (30.06.2014).
18. Формирование кадрового резерва.//Проекты// Управление производством [сайт].// [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kadrovyy-rezerv.html>

Тема 1.

Управление карьерой в системе управления профессиональным развитием персонала

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. **Профессиональное развитие работника; соотношение профессионального развития персонала и развития человеческого капитала. Цель и задачи профессионального развития персонала;**
2. **Система профессионального развития персонала; структура системы профессионального развития персонала; характеристики подсистем системы профессионального развития персонала.**
3. **Карьера: сущность и цели. Факторы, обеспечивающие карьерную успешность.**
4. **Виды карьеры: внутриорганизационная, межорганизационная, вертикальная, горизонтальная, специализированная, неспециализированная, скрытая, ступенчатая. Конфигурация карьеры по Драйверу. Модели карьеры. Уровни и этапы развития трудовой карьеры.**

Профессиональное развитие

- процесс освоения работником различных аспектов профессии, в частности профессиональных ролей, профессиональной мотивации, профессиональных знаний и навыков

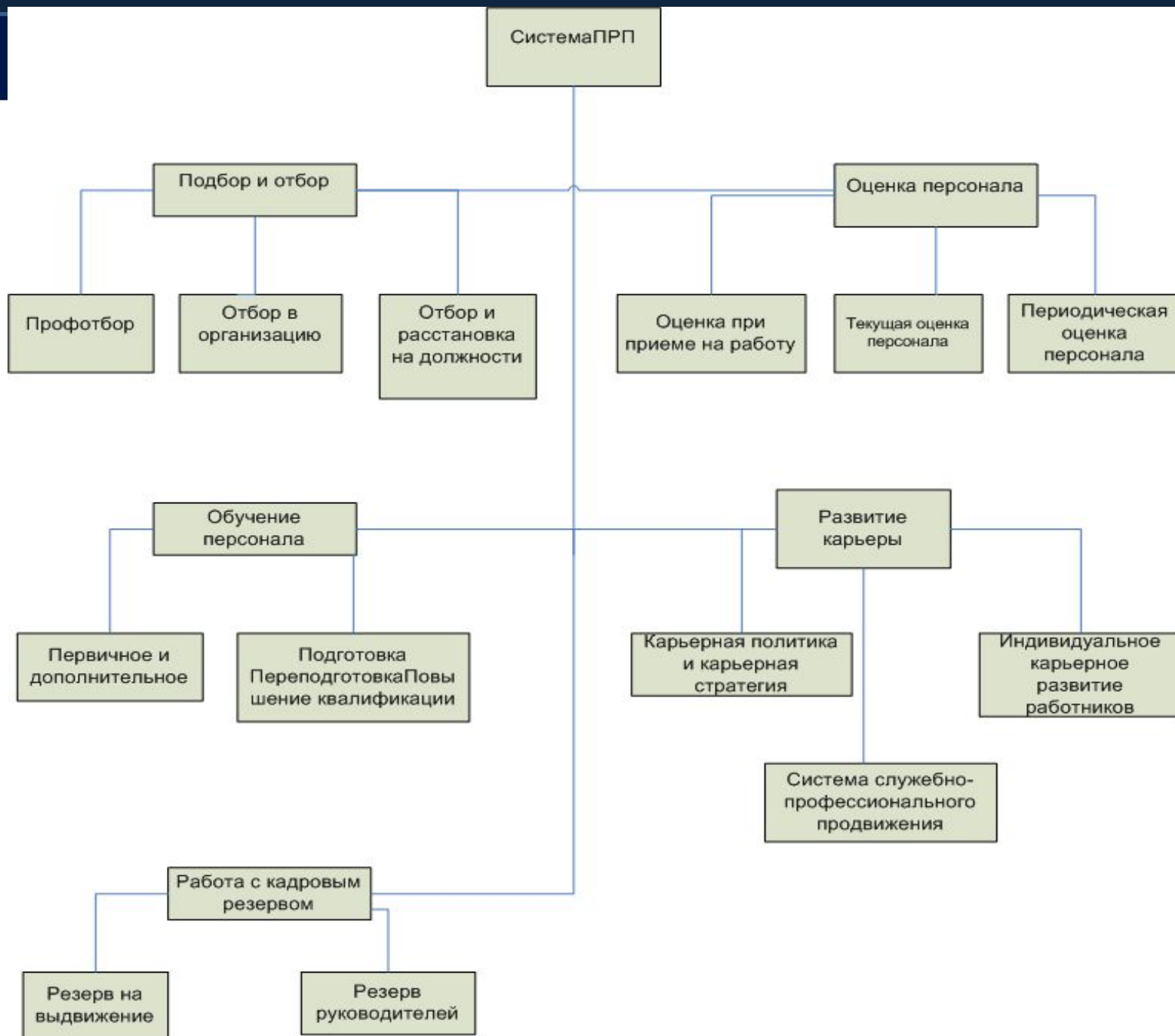
- процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач

Аспекты профессионального развития:

- используемые компетенции (умения, навыки)
- имеющиеся компетенции
- уровень владения компетенциями
- необходимый уровень владения компетенциями
- собственные ценности
- ценности работы

Цель профессионального развития работников с точки зрения организации – повышение эффективности (максимизация результатов) использования персонала посредством реализации поставленных организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата.

Цель профессионального развития с точки зрения работников заключается в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей.



Понятие карьеры

Карьера

от латинского «carrus» - телега, повозка
и итальянского «carrier» - бег, жизненный путь, поприще

- это продвижение и развитие
в определенной сфере деятельности,

В общем смысле

карьера –

результат осознанного поведения человека в трудовой деятельности,
основанный на должностном или профессиональном росте

Виды карьеры



Деловая



Личная

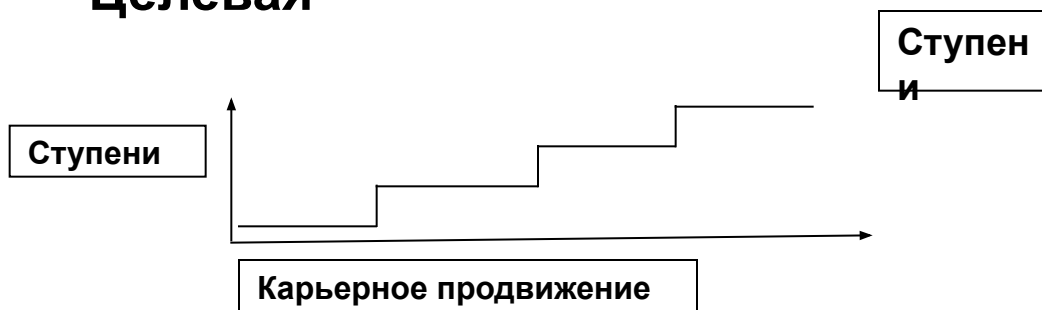


Базовые элементы личной карьеры



Конфигурации карьеры (1)

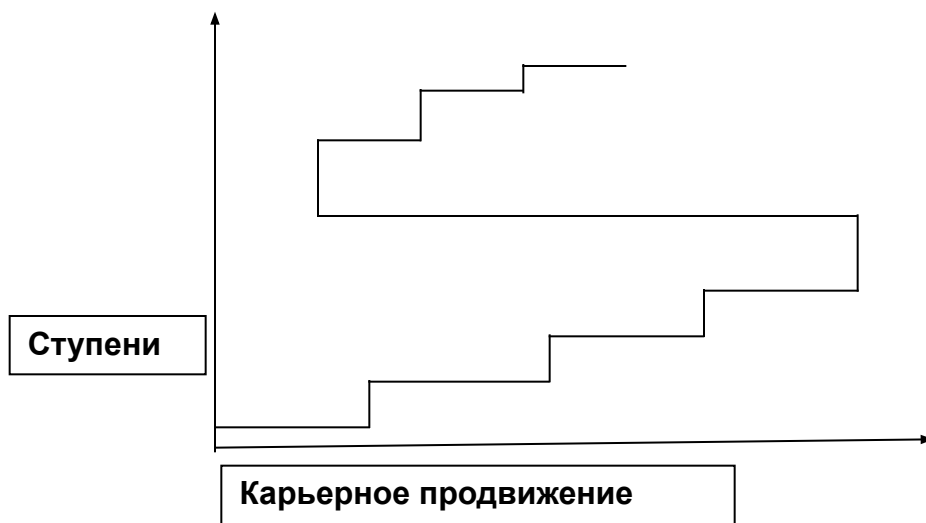
Целевая



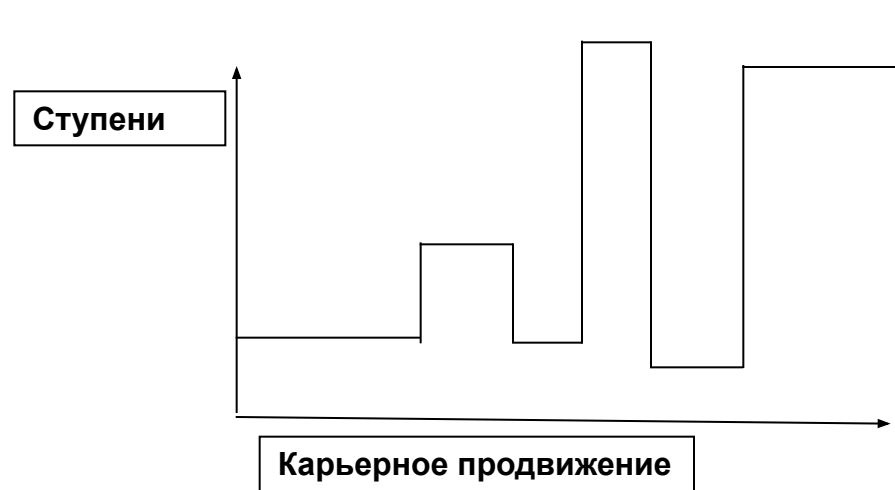
Монотонная



Спиральная



Мимолётная



Конфигурации карьеры (2)

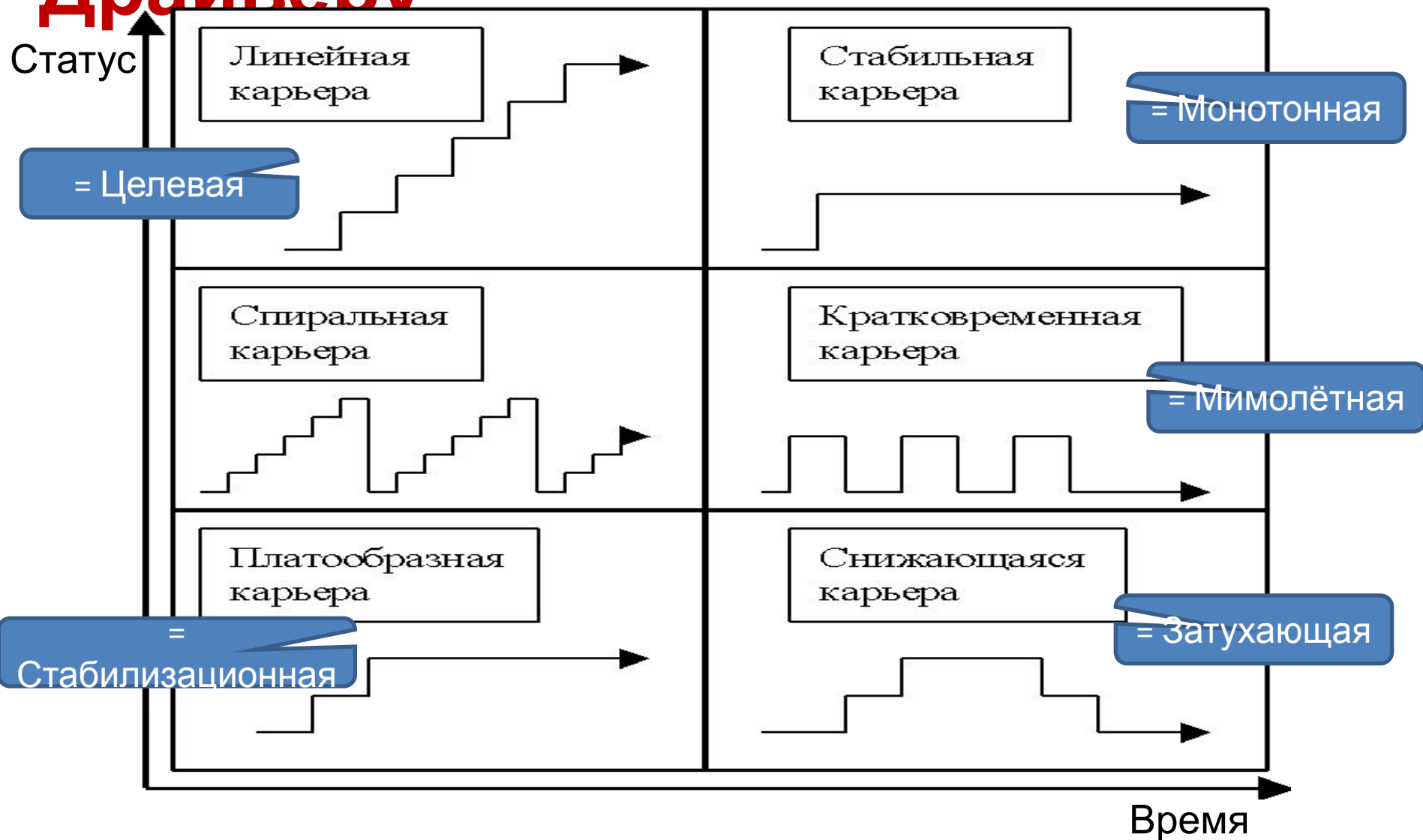
Стабилизационная



Затухающая



Конфигурация карьеры по Драйверу



Типы карьер (2)

| Тип карьеры | Показатели сравнения | | | |
|---------------------------|---|---|--------------------------|--|
| | Скорость продвижения | Последовательность занимаемых должностей | Перспективная ориентация | Ценностно-смысловые ориентации продвижения |
| Супер-авантюрный | Очень высокая. | Пропуск значительного числа ступеней. | Дальнейшее продвижение. | Различные. |
| Авантюрный | Достаточно высокая. | Пропуск 2 должностных уровней. | Различная. | Личные интересы (амбициозность; преданность делу или руководителю; новые впечатления.) |
| Традиционный или линейный | Средний (определяется способностями ресурсами человека) | Возможны пропуск 1 ступени или непродолжительное понижение. | Различная. | Различные. |

Типы карьер (3)

| Тип карьеры | Показатели сравнения | | | |
|------------------------------|---------------------------------------|--|--|---|
| | Скорость продвижения | Последовательность занимаемых должностей | Перспективная ориентация | Ценностно-смысловые ориентации продвижения |
| Последовательно-кризисный | Определяется способностью к адаптации | Различная | Противодействие существующему порядку | Личные интересы, иногда совмещение с общественными интересами |
| Прагматичный или структурный | Довольно высокая | Изменение сферы деятельности или организации | На вышестоящие должности, но в пределах одного класса управления | Личные интересы |
| Отбывающий | Карьера завершена | | На борьбу за удержание должности | Личные интересы |

Типы карьер (4)

| Тип карьеры | Показатели сравнения | | | |
|---------------|---|--|---------------------------|---|
| | Скорость продвижения | Последовательность занимаемых должностей | Перспективная ориентация | Ценностно-смысловые ориентации продвижения |
| Преобразующий | Достаточно высокая | Изменение сферы деятельности или реализация выдающейся идеи. | | Различные |
| Эволюционный | Зависят от процесса развития организации. | | На вышестоящие должности. | Совмещение общественных и личных интересов. |

**Одним из наихудших
вариантов траты времени
является прекрасное
выполнение работы,
которая никому не нужна.**

(Брайан Трейси.

«Оставьте брезгливость, съешьте лягушку!

21 действенный принцип эффективного труда»)

Компетенции как основа построения карьеры



Пирамида видения цели

КЕМ/ КАКИМ я стану,
когда достигну этой
цели?

Кто я?

Идентичность

ЗАЧЕМ/ ПОЧЕМУ?

Ценности

КАК?

Способности

ЧТО?

Действия

КОГДА/ ГДЕ?

Среда/ контекст

Этапы карьеры и потребности (1)

Предварительный (до 25 лет)

Учеба, испытания на разных работах

Начало формирования самоутверждения

Безопасность существования

Становления (до 30 лет)

Освоение и развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя

Самоутверждение, начало достижения независимости

Безопасность, здоровье, нормальный уровень оплаты труда

Продвижения (до 45 лет)

Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации.

Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало формирования самовыражения.

Здоровье, высокий уровень оплаты труда.

Этапы карьеры и потребности (2)

Сохранения (до 60 лет)

Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи.

Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало формирования уважения.

Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода

Завершения (после 60 лет)

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

Этапы карьеры работника

| Название этапа | Главные задачи | Временной период |
|-----------------------|---|-----------------------|
| Обучение | Адаптация, поиск своего места в организации за счет соответствия требованиям рабочего места должностным обязанностям, инструкциям | первые 3-5 лет работы |
| Борьба за признание | Должностной рост | 5-10 лет работы |
| Консолидация | ·Расширение сферы приложения своих способностей, достижение признания как профессионала | 10-15 лет работы |
| Переоценка | Рациональная оценка имеющихся ресурсов | 15-20 лет работы |
| «Мастер управления» | Благополучие всей организации, поддержка молодых сотрудников | 20-30 лет работы |
| «Опытный консультант» | Консультирование по ситуациям, требующим глобального подхода или прояснения истории (идеологии) ранее принятых решений | более 30 лет работы |

Тема 2.
Организация
профессионально-квалификационного
продвижения персонала
и планирование
его профессиональной карьеры

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. Карьерный процесс в организации. **Система управления карьерой персонала (СУКП). Цели, функции и механизмы управления карьерой.**
2. Взаимодействие организации и менеджера в процессе управления карьерой. **Процесс планирования карьеры персонала в организации.**
3. **Карьерограмма.** Оценка и обучение персонала как инструмент управления карьерой. Организационно-правовые основы карьеры.

Система управления карьерой персонала (СУКП)

Управление карьерой персонала –

это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации

по планированию, организации, мотивации и контролю

служебного роста работника,

исходя из его целей, потребностей, возможностей и способностей ,

а также исходя из целей, потребностей, возможностей

и социально-экономических условий организации

Система управления карьерой персонала (СУКП)

Субъекты управления карьерой персонала

- **Сотрудник**, формирующий собственные жизненные цели и процесс их реализации
- **Организация**, формирующая человеческий капитал оптимальным образом и оценивающая степень реализации потенциала отдельного работника в соответствии с организационными целями

Объекты управления карьерой персонала

Совокупность определенных **качеств/ характеристик** индивида и объективно существующих **возможностей их использования/ изменения** для достижения поставленных им карьерных целей

Система управления карьерой персонала (СУКП)



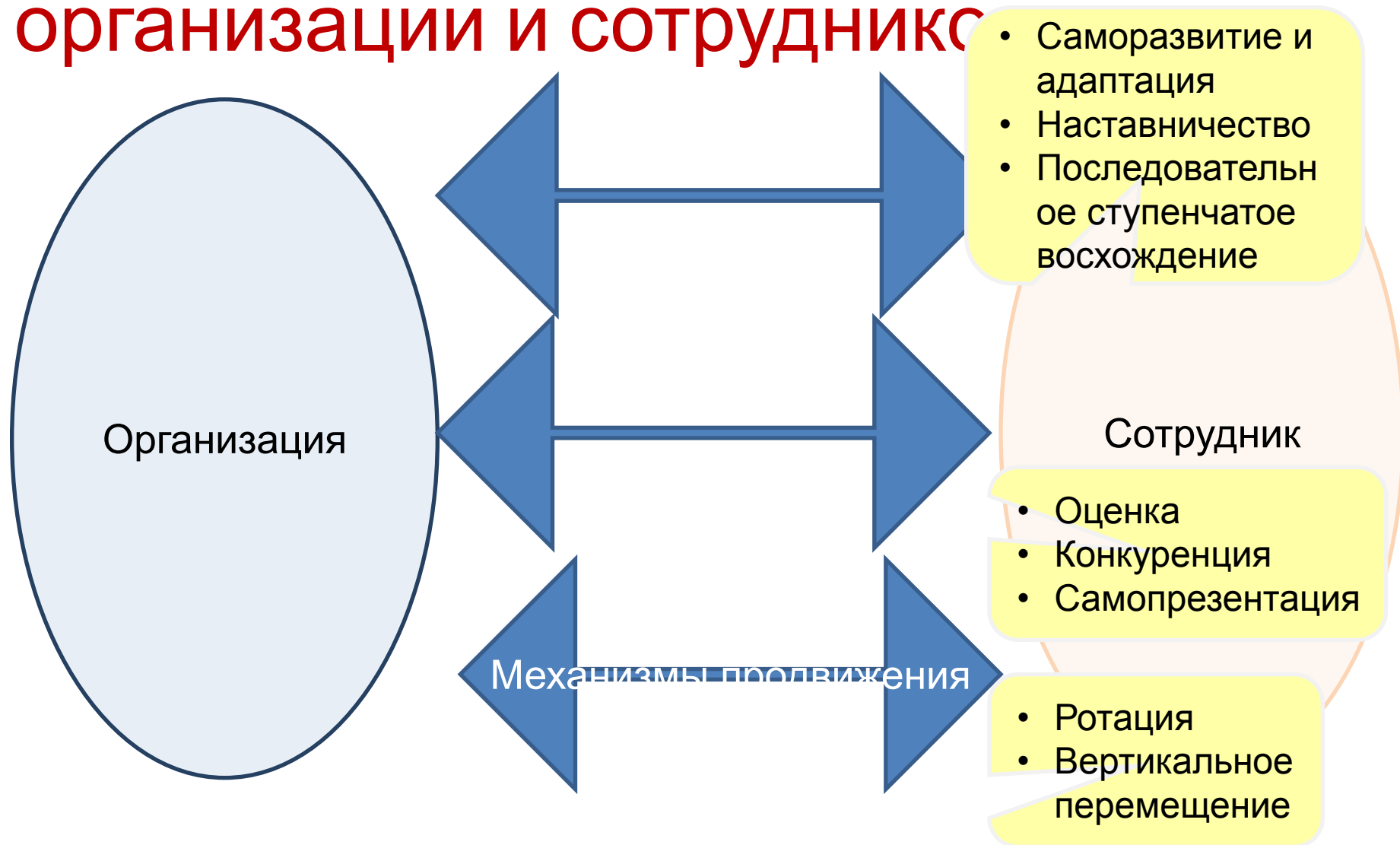
Модель партнерства в управлении карьерой персонала



Схема управления деловой карьерой работников организации

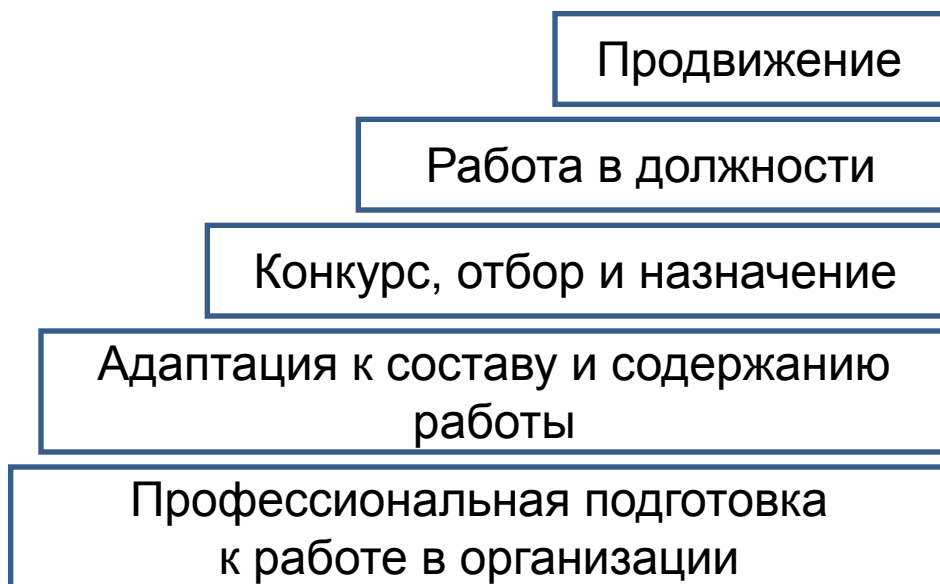


Механизмы взаимодействия организации и сотрудников



Структура модели партнерства

Карьерный цикл работника



Цикл управления карьерой

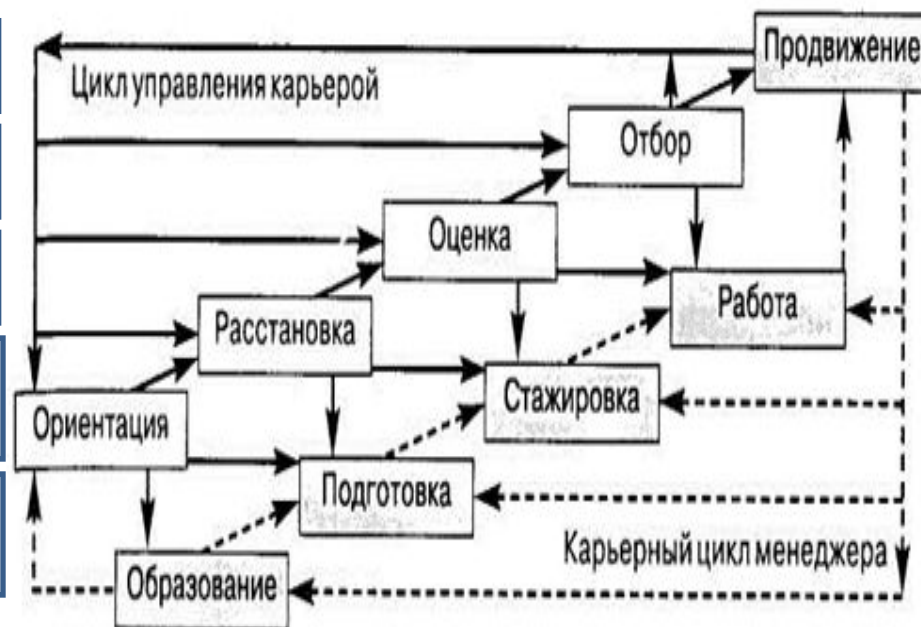
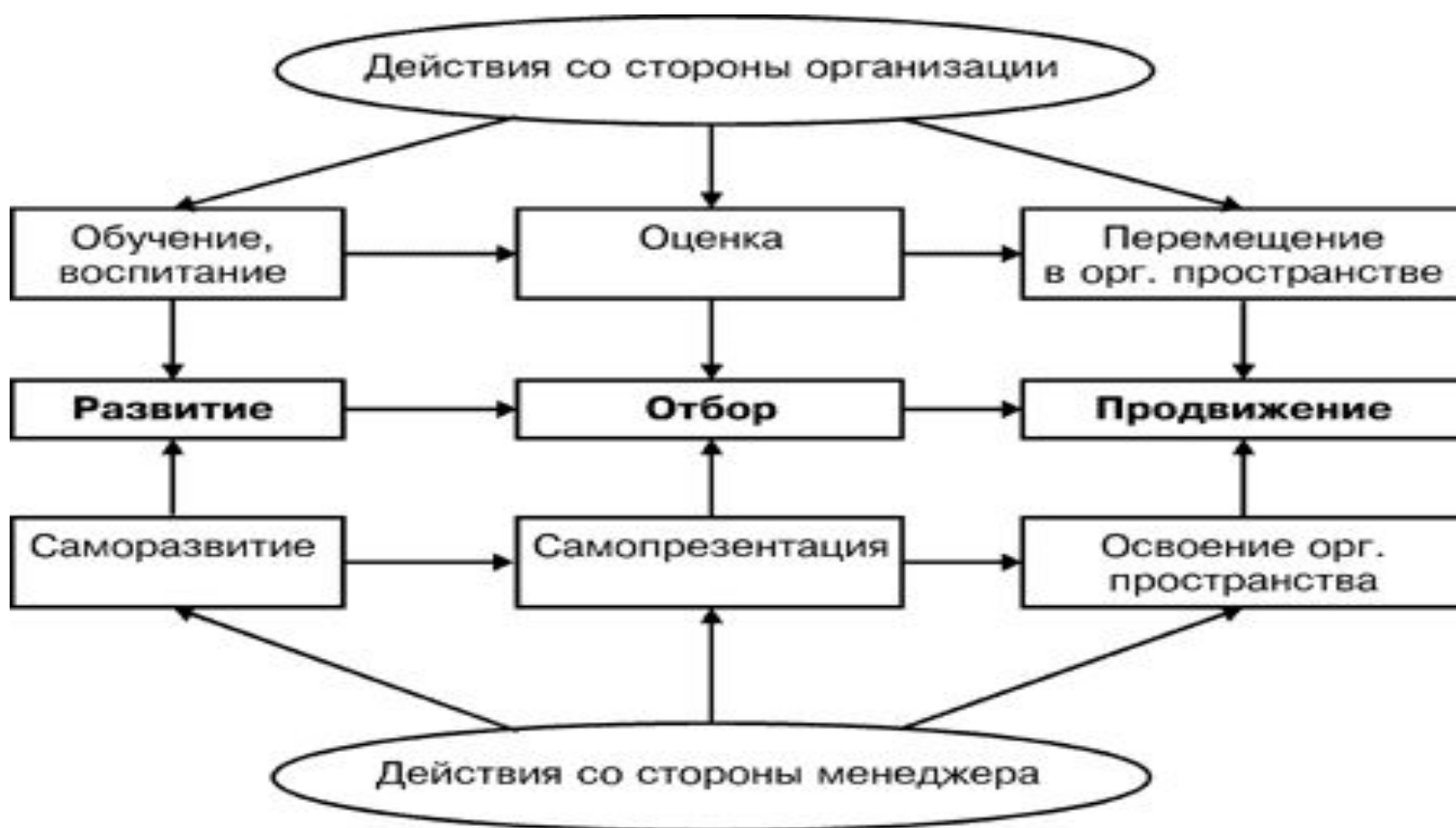
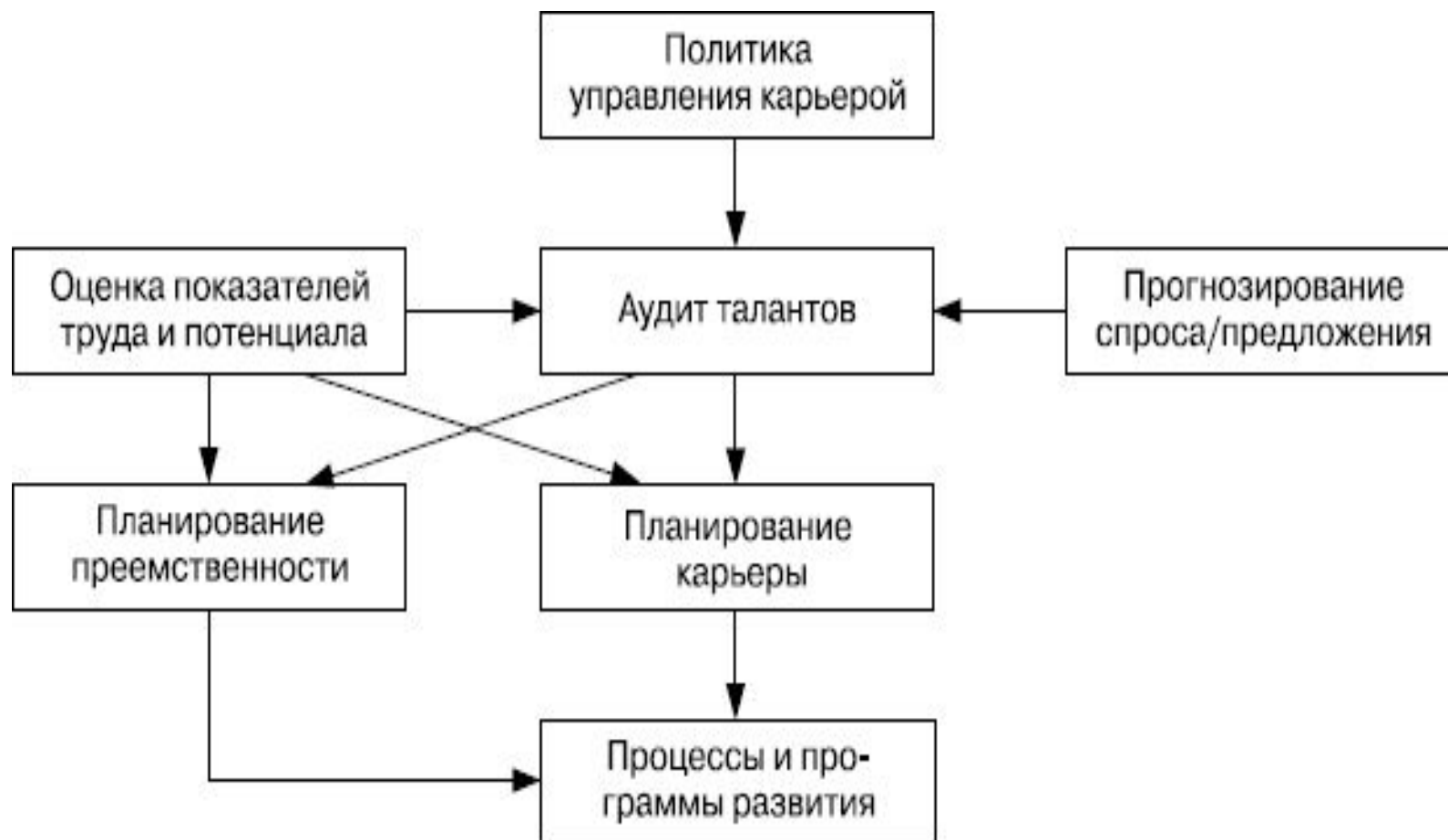


Схема взаимодействия организации и менеджера в процессе управления карьерой (по Н.И.Шаталовой)



Модель управления карьерой по М.Армстронгу



Модель управления карьерой по А.Р.Алавердову

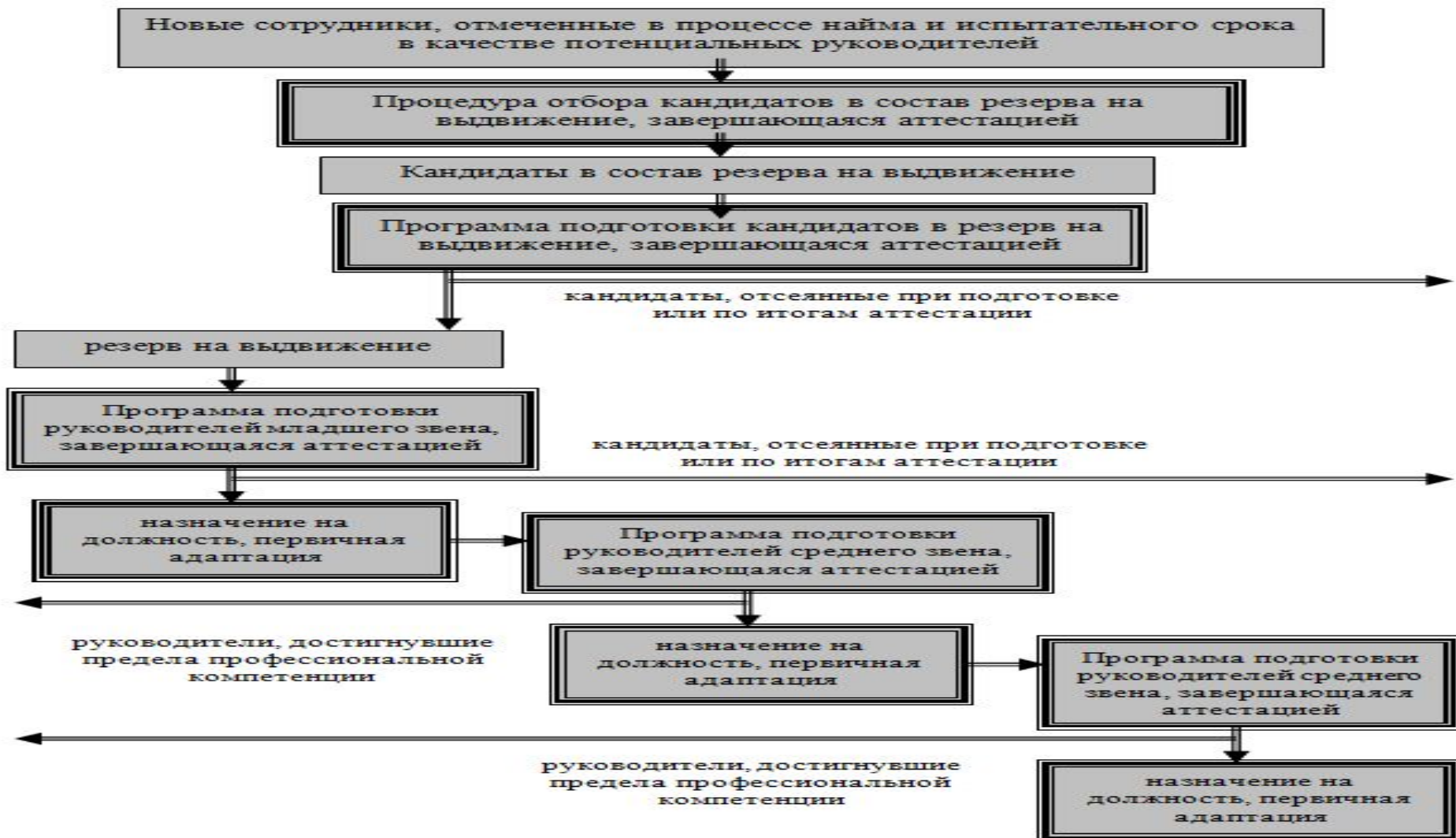
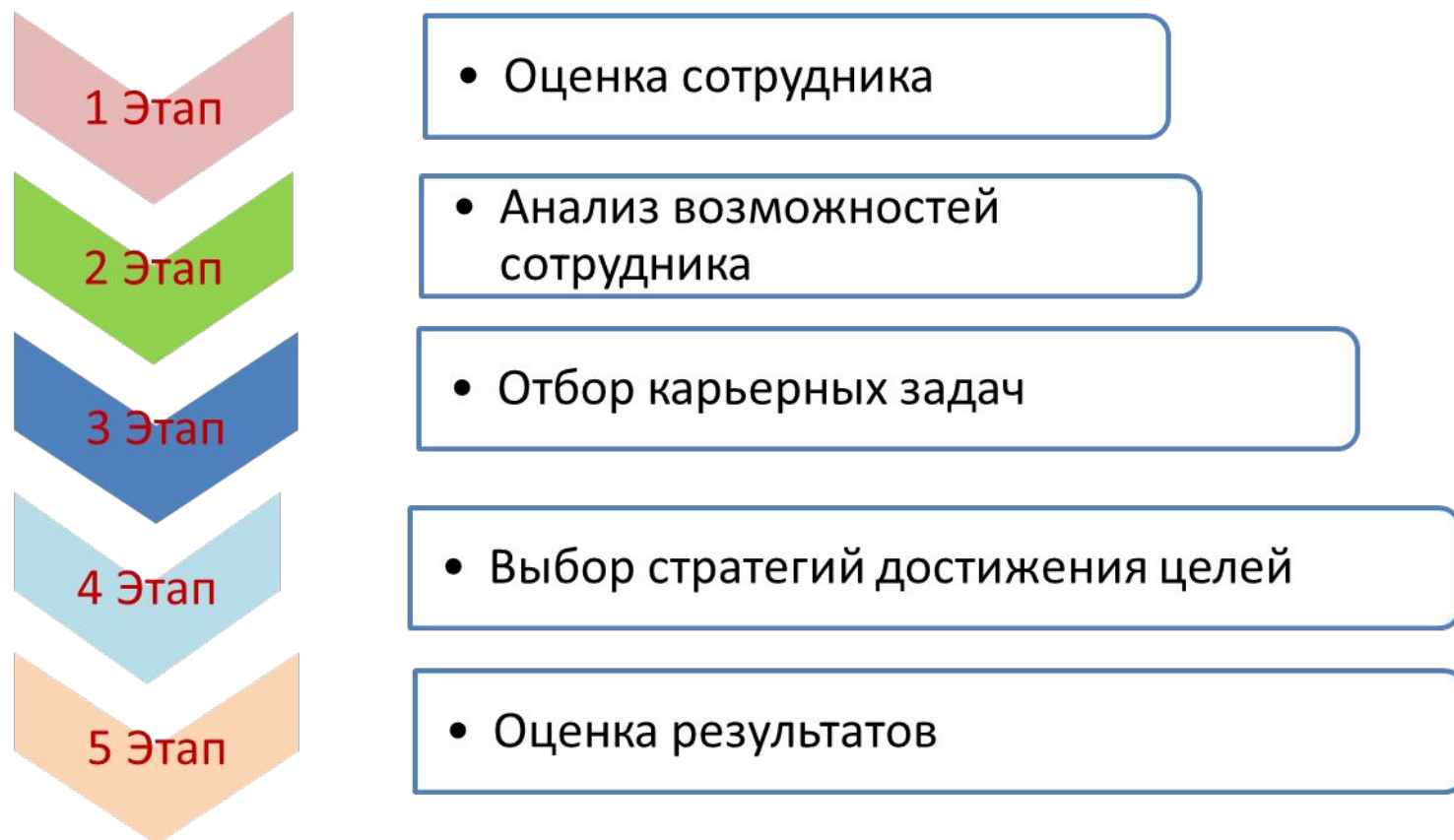
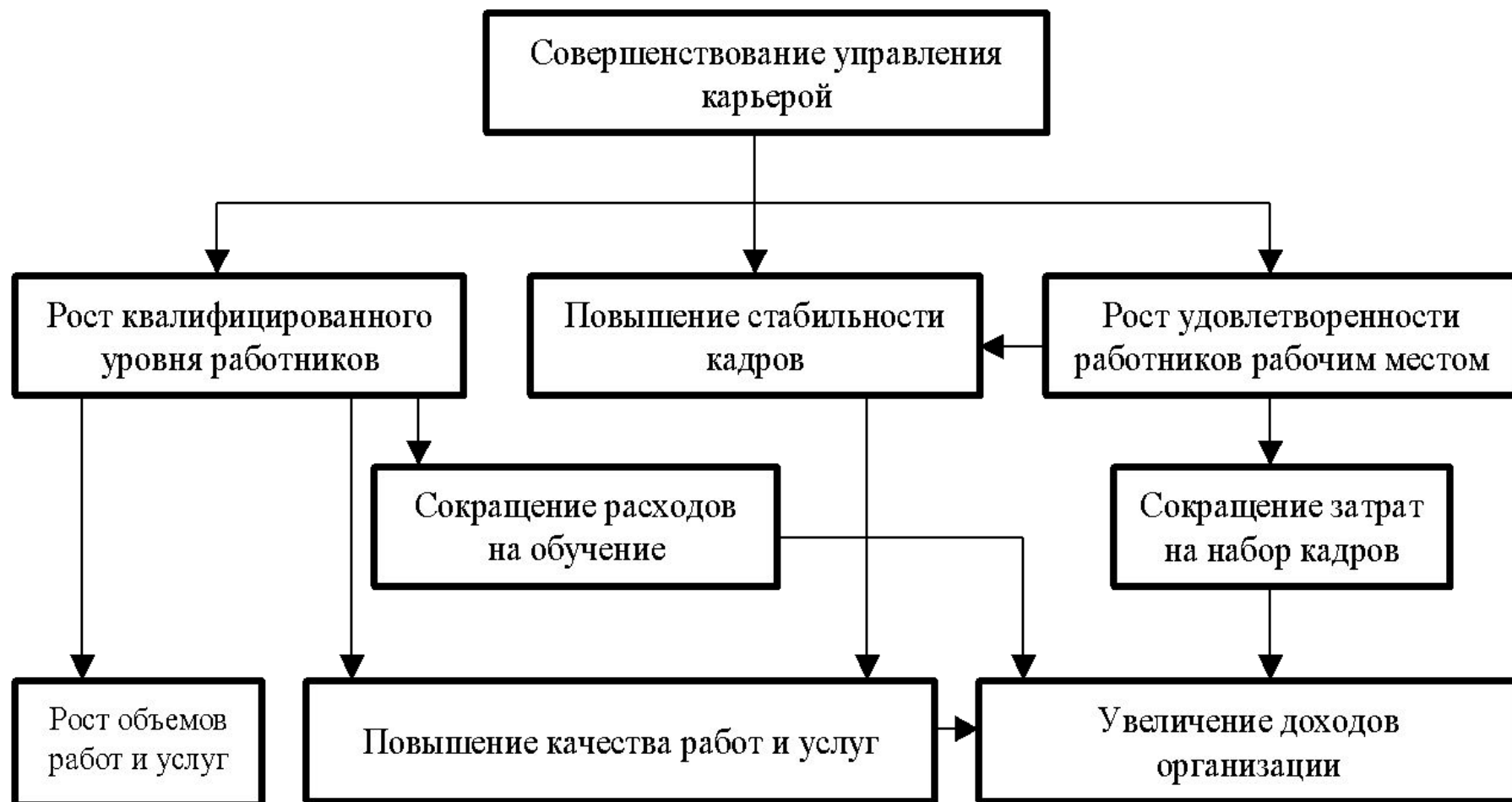


Схема формального планирования карьеры (Дж. Шермерона, Дж. Ханта и Р. Осборна)



Влияние управления карьерой работников на результаты деятельности организации



Карьерные стратегии

«Клуб»

- Опора на собственные кадровые ресурсы организации
- Применение коллективных форм вознаграждения за успешную работу

«Спортивная команда»

- Опора на внешний набор персонала на все уровни внутриорганизационной иерархии
- Вознаграждение по индивидуальным результатам труда каждого сотрудника

«Крепость»

- Преимущественное применение групповых факторов продвижения, вознаграждения и высвобождения персонала
- Стремление к максимальной экономии расходов

«Академия»

- Использование, главным образом, внутренних кадровых источников
- Внешний набор - лишь для первичной занятости (для нижних ступеней организационной иерархии)

Признаки карьерных стратегии

«Клуб»

- ✓ преимущественно внутриорганизационное продвижение работников (внешние источники трудовых ресурсов используются редко)
- ✓ низкая текучесть кадров, их высокая преданность целям и интересам организации
- ✓ сосредоточение внимания на статусе работника, его мотивации, социальной защищенности, а не на инновациях и производительности
- ✓ реализация принципа равноправного партнерства в отношениях с работником

Признаки карьерных стратегии

«Спортивная команда»

- ✓ набор и расстановка кадров являются главной функцией кадрового менеджмента
- ✓ работники в большей степени привержены своей профессии (подобно профессиональным спортсменам), а не какой-либо конкретной организации
- ✓ специалисты стремятся продать свой труд, знания и умения тому, кто больше заплатит

Признаки карьерных стратегии

«Крепость»

- ✓ подчинение всей деятельности задаче выживания организации, предприятия, фирмы
- ✓ оперативное реагирование на динамику внешних условий
- ✓ сочетание как притока, так и оттока кадров

Признаки карьерных стратегии

«Академия»

- ✓ система поощрений и вознаграждений, основанная на индивидуальных результатах деятельности
- ✓ низкая текучесть кадров
- ✓ достаточно интенсивные внутриорганизационные программы подготовки и профессионального развития персонала