

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 09.06.2025 10:51:38
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Управление карьерой
Б1.О.09

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность (профиль)
Организационная психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 Управление карьерой / сост.
И.Я. Рувенный - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной
формы обучения по направлению подготовки 37.03.01 Психология.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной
психологии протокол № 3 от «29» января 2021 г.

© Рувенный И.Я., 2021 г.
© ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 г.

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	4
3 Структура и содержание дисциплины	5
3.1 Структура дисциплины	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары)	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	7
4.1 Основная литература	7
4.2 Дополнительная литература	7
4.3 Периодические издания	7
4.4 Интернет-ресурсы	7
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	8
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	8
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	9
Приложения	
Фонд оценочных средств	10

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины «Управление карьерой» - формирование у обучающихся представления об их будущей профессии, ее месте и роли в системе разделения труда отрасли, экономике страны и мира, основных работодателях и их требованиях при приеме на работу, об объектах профессиональной деятельности. Дисциплина должна помочь сориентироваться в выборе направления обучения и профессиональных дисциплин, способствовать самоопределению, самообразованию, выбору научного трека для дальнейшего обучения.

Задачи дисциплины «Управление карьерой»:

- определение роли специалиста по правовому обеспечению деятельности органов публичной власти в системе разделения труда;
- ознакомление с необходимыми качествами и характеристиками специалиста по правовому обеспечению деятельности органов публичной власти;
- ознакомление с объектами деятельности специалиста по правовому обеспечению деятельности органов публичной власти, с основными прикладными и научными направлениями.

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1 Планирует траекторию личностного развития, используя техники и методики самоконтроля и саморазвития	Знать: Низкий уровень освоения: - место и роль профессии в системе разделения труда; - основные требования работодателя. Средний уровень освоения: - основные объекты профессиональной деятельности; - профессиональные компетенции. Высокий уровень освоения: - методы планирования траектории личностного развития. Уметь: Низкий уровень освоения: - применять современные эффективные формы и методы управления карьерой; - выявлять карьерные мотивы и ценностные ориентации. Средний уровень освоения: - планировать деловую карьеру;

			- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой. Высокий уровень освоения: - обеспечивать карьерную успешность персонала; - планировать траекторию личностного развития. Владеть: Низкий уровень освоения: - навыками применения на практике эффективных форм и методов управления карьерой. Средний уровень освоения: - навыками определения карьерных мотивов и ценностных ориентаций; - навыками планирования деловой карьеры. Высокий уровень освоения: - навыками обеспечения карьерной успешности персонала; - навыками планирования траектории личностного развития.
--	--	--	---

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	5 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	32	32
Лекции (Л)	14	14
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Промежуточная аттестация (экзамен)	36	36
Самостоятельная работа:	76	76
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	26	26
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	5	5
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- решение задач;	5	5
- подготовка к итоговому контролю	20	20
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основы управления карьерой	37	6	6	25
2	Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры	35	4	6	25
3	Организация перемещения кадров и карьерная успешность	36	4	6	26
	Всего:	108	14	18	76

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Основы управления карьерой.

Теоретические аспекты деловой карьеры персонала. Карьера в современном мире. Понятие и сущность карьеры. Перспективы карьеры как условие стабилизации кадрового состава. Цели и правила ее построения. Основания типологизации и виды карьеры. Характеристики карьеры, Факторы успешной карьеры. Жизненный цикл профессиональной карьеры. Ее динамичность. Этапы карьеры. Понятие, основа управления карьерой. Процессы управления карьерой персонала и ее мотивационные аспекты. Карьерная лестница. Система управления карьерным процессом персонала. Приоритетные направления развития системы управления карьерой персонала. Методы, принципы и условия управления деловой карьерой.

Раздел 2. Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры.

Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала. Подходы к исследованию мотивационной сферы человека. Сущностные аспекты профессиональной мотивированности личности. Понятия «карьерные мотивы», «карьерные ориентации», «ценностные ориентации в карьере». Карьерные мотивы и ориентации как динамические системы. Проблемы их формирования. Выбор карьеры и тип личности. Методики диагностики ценностных ориентации в карьере. Планирование деловой карьеры. Понятие, цель, задачи планирования карьеры. Преимущества планирования и управления развитием карьеры. Проблемы планирования карьеры и гарантий продвижения. Субъекты планирования и мероприятия по планированию карьеры. Принципы планирования деловой карьеры. Этапы планирования карьеры. Образец плана карьеры. Планирование деловой карьеры.

Раздел 3. Организация перемещения кадров и карьерная успешность.

Понятие кадрового резерва. Задачи, решаемые резервом. Внутренний и внешний кадровый резерв. Оперативный и перспективный внутренний резерв. Типы резерва по виду деятельности и времени назначения. Качественный, количественный и структурный аспекты резерва. Источники резерва кадров на руководящие должности. Принципы формирования резерва. Формирование резерва как составная часть управления карьерой. Деловая карьера: факторы успеха. Понятие «карьерный рост» и «карьерная успешность». Факторы,

обеспечивающие карьерную успешность. Психологические составляющие карьерной успешности. Ее личностные детерминанты, личностно-развивающий потенциал. Способы выявления карьерного потенциала и оценка эффективности моделей рангового продвижения Модели карьерного роста. Оценка карьерного роста персонала, методы оценки.

3.3 Практические занятия (семинары)

Очно-заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 1 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Жизненный цикл профессиональной карьеры	6
2	2	Мотивация в управлении деловой карьерой	6
3	3	Ключевые факторы карьерной успешности	6
Всего:			18

4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Жигалова В. Н. Управление карьерой: учебное пособие / В. Н. Жигалова, Ж. Н. Аксенова. - Томск: ФДО, ТУСУР, 2019. - 151 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846590>.

2. Исаченко И. И. Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 312 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005304-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893924>.

3. Резник С. Д. Карьерный менеджмент: учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина; под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009452-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062367>.

4.2 Дополнительная литература

1. Кузнецов И. Н. Деловой этикет: учебное пособие / И.Н. Кузнецов. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 348 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016996-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1283266>.

2. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С.И. Сотникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 328с. - (Высшее образование). - DOI: <https://doi.org/10.12737/11664>. - ISBN 978-5-369-01455-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/937985>.

4.3 Периодические издания

1. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>.

2. Журнал «HR-менеджмент» <https://4hr.ru>.

3. Журнал «Кадры предприятия» <http://www.kapr.ru>.

4.4 Интернет-ресурсы

1. Портал о кадровом менеджменте https://hrm.ru/_wt/hrmhome.

2. Кадровый портал <https://www.pro-personal.ru>.

3. HR-сообщество и публикации <https://hr-portal.ru>.

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий: освоение теоретических основ и приобретение практических навыков управления деловой карьерой. Задачи: систематизировать практический опыт современного управления деловой карьерой; приобрести практические навыки карьерного менеджмента. Преимущественными формами практических занятий являются кейс – анализ и дискуссия. *Кейс-анализ*. Обучающиеся делятся четыре группы и выполняют ситуационные задания или отдельный кейс. Затем представители групп докладывают результаты и аргументируют позицию группы. В ходе обсуждения определяются верные ответы. Данный вид практики сочетает индивидуальную и групповую работу обучающихся. *Дискуссия* используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют определенное представление о предмете обсуждения, а преподаватель хочет систематизировать и углубить понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знакомстве с мнением других людей или в изменении своих установок. Обсуждение проблем может принести больше пользы, чем знакомство с фактами.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

В образовательном процессе применяются аудитории 310, 412.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно).

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный – 1 шт.

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – 1 шт.

Экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1 шт.

Доска маркерно - магнитная – 1 шт.

Доска классная - 1 шт.

29 посадочных мест.

Аудитория 310.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.

Доска классная - 1 шт.

29 посадочных мест.

Аудитория 412.

Доска магнитно-маркерная - 2 шт.

Проектор EPSON EB 530 (1024x768) - 1 шт.

Экран для проектора.

Трибуна M007103914 - 1 шт.

52 посадочных места.

Аудитория 420

Доска классная - 1 шт.

Трибуна M007103914 - 1 шт.

Экран настенный MW – 1 шт.

68 посадочных мест.

К рабочей программе прилагаются:

1. Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств

по дисциплине
«Управление карьерой»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Управление карьерой».

Составитель: И.Я. Рувенный

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Управление карьерой».

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управление карьерой»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Очно-заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	5 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	32	32
Лекции (Л)	14	14
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Промежуточная аттестация (экзамен)	36	36
Самостоятельная работа:	76	76
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	26	26
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	5	5
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- решение задач;	5	5
- подготовка к итоговому контролю	20	20
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: - место и роль профессии в системе разделения труда; - основные требования работодателя. Средний уровень освоения: - основные объекты профессиональной деятельности; - профессиональные компетенции. Высокий уровень освоения: - методы планирования траектории личностного развития.	- устный контрольный опрос; - тестовые задания базового уровня сложности; - экзамен.
	<u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: - применять современные эффективные формы и методы управления карьерой;	- выполнение практических заданий; - тестовые задания

	- выявлять карьерные мотивы и ценностные ориентации. Средний уровень освоения: - планировать деловую карьеру; - разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой. Высокий уровень освоения: - обеспечивать карьерную успешность персонала; - планировать траекторию личностного развития.	повышенного уровня сложности; - экзамен.
	Владеть: Низкий уровень освоения: - навыками применения на практике эффективных форм и методов управления карьерой. Средний уровень освоения: - навыками определения карьерных мотивов и ценностных ориентаций; - навыками планирования деловой карьеры. Высокий уровень освоения: - навыками обеспечения карьерной успешности персонала; навыками планирования траектории личностного развития.	- выполнение практических заданий; - тестовые задания высокого уровня сложности; - экзамен.

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- темы для самостоятельного изучения;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю.

Оценочные средства

Блок А

Фонд тестовых заданий по дисциплине

I. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов.

Уровень базовый.

Время 1 минута.

1. Карьера - это:

- a. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
- b. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
- c. осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую
- d. потенциальная возможность занятия вакантной должности

Ответ А

2. Карьера – это:

- a. процесс профессионального роста человека
- b. отношения между предпринимателями
- c. процесс труда
- d. система общественного труда

Ответ А

3. Какие виды карьеры можно выделить в процессе карьерного движения?

- a. властная, квалификационная, профессиональная, реальная
- b. статусная, властная, образовательная, перспективная
- c. квалификационная, статусная, властная, монетарная
- d. властная, монетарная, статусная, образовательная

Ответ С

4. Какие две группы условий влияют на формирование карьеры:

- a. объективные и особенные
- b. субъективные и объективные
- c. особенные и специфические
- d. специфические и субъективные

Ответ В

5. Определите вид карьеры, предполагающий профессиональный рост движения по разрядам тарифной сетки

- a. властная
- b. квалификационная
- c. статусная
- d. монетарная

Ответ В

6. По мнению какого автора выбор карьеры – это выражение личности?

- a. Голланд
- b. Локк
- c. Маркс
- d. Вебер

Ответ А

7. К какому типу личности по Голланду относится человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментами и механизмами?

- a. реалистический
- b. исследовательский
- c. социальный

d. конвенциональный

Ответ А

8. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит работать вместе?

a. исследовательский

b. артистический

c. социальный

d. конвенциональный

Ответ С

9. Модели вариантов карьер (выберите лишнее)

a. трамплин

b. мост

c. лестница

d. змея

Ответ В

10. Длительный подъем по служебной лестнице, сопровождающийся ростом потенциала, знаний и опыта работника, затем получение определенной должности, на которой работник старается удержаться в течение длительного времени является примером карьеры типа:

a. трамплин

b. лестница

c. змея

d. перепутье

Ответ А

II. Тип задания: выбор нескольких правильных вариантов из предложенных вариантов ответов.

Уровень сложности: повышенный

Время 2 минуты.

1. Какие условия формирования карьеры относятся к объективным:

a. общие

b. личностные

c. кризисные

d. кадровые

Ответ А, С, D

2. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы не является проявлением внутриорганизационной карьеры:

a. горизонтального типа

b. вертикального типа

c. центростремительного типа

d. ступенчатого типа

Ответ В, С, D

3. Карьерограммой не является:
- a. требования к результатам труда руководителей и специалистов
 - b. типовой маршрут профессионально-квалификационного продвижения для каждой категории руководителей и специалистов
 - c. описание работы по каждой ступени типичной карьеры руководителей и специалистов
 - d. перечень занимаемых должностей в трудовой книжке

Ответ А, С, D

4. Этапы карьеры:

- a. этап становления
- b. этап сохранения
- c. этап завершения
- d. конечный этап

Ответ А, В, С

5. Доверительные обращения руководителя к сотруднику не характерны для внутриорганизационной карьеры:

- a. горизонтального типа
- b. вертикального типа
- c. центростремительного типа
- d. ступенчатого типа

Ответ А, В, D

6. Когда продолжается процесс управления деловой карьерой?

- a. при приеме на работу
- b. после первого года работы
- c. после адаптации работника
- d. после смены нескольких должностей в организации

Ответ В, С, D

7. Каких видов карьеры не существует?

- a. бизнес-карьера, домашняя карьера
- b. социальная, политическая
- c. внутриорганизационная, межорганизационная
- d. вертикальная, горизонтальная

Ответ А, В, D

8. Что не является целью планирования карьеры?

- a. избежания ошибок при замещении вакансий
- b. упрощения процедуры подбора персонала
- c. создания благоприятного психологического климата
- d. повышения мотивации и закрепления работников

Ответ А, В, С

9. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности не проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие

индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?

- a. межорганизационная
- b. политическая
- c. внутриорганизационная
- d. ступенчатая

Ответ А, В, D

10. Что не является специализированной карьерой?

- a. когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры
- b. когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации
- c. когда сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания
- d. это карьера в государственных учреждениях

Ответ В, С, D

III. Тип задания: вопросы на соответствие.

Уровень сложности: повышенный.

Время 3 минуты.

1. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

организация	процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе
мотивация	процесс приобщения рабочих до высокопроизводительного труда
координация	процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления
контроль	система наблюдения и проверки функционирования предприятия

2. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

власть	способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение сотрудников
влияние	поведение руководителя, которое меняет отношение подчиненных к нему
лидерство	способность вести за собой
обычаи	общепринятые повторяющиеся социальные действия

3. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

миссия	главная общая цель предприятия, понимаемая как долговременная задача по отличию от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг
мотив	внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека
менеджмент	деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую

мотивация	процесс внутреннего или внешнего управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение целей
-----------	---

4. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

планирование	процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения
приоритет	степень важности одних действий в сравнении с другими
процессный подход	управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления
потребность	состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для нормального существования

5. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

самоменеджмент	управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями
система	единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого
способности	индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике
стандарт	образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему

6. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

уникальное торговое предложение	торговое предложение, которое может сделать фирма, но которого нет у конкурентов
управленческое консультирование	профессиональная деятельность в области предпринимательства, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления
управление качеством	деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей
управление персоналом	планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам

7. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

функции управления	составные части управления
функция маркетинга	функция, обеспечивающая сбор информации о рынке с целью производства товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности
функция планирования	подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации, конечной цели и пути достижения этой цели
функция предпринимательства	функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов с целью производства новых товаров или услуг

8. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

целевая аудитория	группа потенциальных клиентов, которые наиболее вероятно будут заинтересованы в продукте или услуге компании
-------------------	--

потребительское поведение	изучение процесса, который приводит к выбору и покупке продуктов или услуг потребителями
сегментация потребителей	процесс разделения рынка на группы потребителей с общими потребностями, интересами или характеристиками
анализ потребительского рынка	процесс изучения поведения потребителей, их предпочтений, потребностей и привычек, а также оценки рыночной ситуации и конкурентов на данном рынке

9. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

промоакции	маркетинговые мероприятия, которые используются для стимулирования продаж, такие как скидки, бесплатная доставка, конкурсы и т.д.
продажи	процесс продажи продуктов потребителям, включая контакт с клиентами, убеждение их купить продукт и обработку заказов
каналы распространения	пути, по которым продукты или услуги достигают потребителей
система продаж	процесс продажи продуктов компании, который может включать в себя выбор каналов продаж, обучение продавцов и управление клиентскими отношениями

10. Сопоставьте понятия и их определения (представлено верное соответствие)

маркетинговый микс	сочетание продукта, цены, распространения и продвижения, которое используется для достижения маркетинговых целей компании
маркетинговая стратегия	долгосрочный план действий, который определяет как компания будет продвигать свои продукты или услуги на рынке
маркетинговый исход	результаты маркетинговых мероприятий, такие как увеличение продаж, улучшение имиджа бренда и т.д.
маркетинговое бюджетирование	процесс определения расходов на маркетинговые мероприятия компании, чтобы достичь маркетинговых целей

IV. Тип задания: задание с ответом.

Уровень сложности: высокий.

Время 4 минуты.

1. Влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах жизни, основанное на признании его качеств, нравственных достоинств.

Ответ: Авторитет.

2. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Ответ: Вертикальное направление карьеры.

3. Поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение к нему других людей.

Ответ: Влияние.

4. Либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

Ответ: Горизонтальное направление карьеры.

5. Распределение руководителем среди работников организации

управленческих задач, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Ответ: Делегирование.

6. Форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях и включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения.

Ответ: Деловой этикет.

7. Отношения между людьми, которые складываются в процессе делового общения, универсальный ресурс, который помогает решать самые сложные стратегические и тактические задачи.

Ответ: Деловые связи.

8. Умение вести деловые переговоры для достижения результата, взаимодействовать с людьми, подать свою точку зрения наиболее эффективно, повести людей за собой.

Ответ: Коммуникативные навыки.

9. Человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Ответ: Лидер.

10. Общий всесторонний план достижения целей.

Ответ: Стратегия.

Блок В.

Раздел 1. Основы управления карьерой.

Задача 1. Прочитайте материал в журнале «Генеральный директор» <https://www.gd.ru/articles/8935-qqq16-m12-05-12-2016-programma-kadrovogo-rezerva>

Ответьте на вопросы:

1. Каким образом предложенная практика повлияла на карьеру сотрудников – членов кадрового резерва? Как она может повлиять на их карьеру в перспективе?

2. Найдите аналогичные примеры работы с кадровым резервом в других коммерческих компаниях.

3. Проведите сравнительный анализ, оценивая: – механизм выдвижения в кадровый резерв; – система работы с кадровым резервом; – «фишки» компании, используемые в работе с резервистами; – универсальность системы работы с кадровым резервом и возможность ее тиражирования.

Раздел 2. Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры.

Задача 1. «Круглый стол: Этап 1. «ЗА» и «ПРОТИВ» будущей профессии». Этап 2. «Возможные профессиональные треки».

Этап 1. «ЗА» и «ПРОТИВ» будущей профессии». Преподаватель-модератор методом жеребьевки (случайным образом) делит группу студентов на две подгруппы. Первая подгруппа получает задание сформулировать, оценить (ранжировать) и презентовать аргументы «За» выбранной профессии.

Вторая подгруппа получает задание сформулировать, оценить (ранжировать) и презентовать аргументы «Против» выбранной профессии. На выполнение задания подгруппам дается 20 минут. Преподаватель озвучивает, что по истечении времени каждая подгруппа выдвигает докладчика, который должен от имени группы презентовать аргументы «За» и «Против» выбранной профессии. На доклад дается 5 минут, затем вопросы от подгруппы оппонентов – 5 минут. Преподаватель-модератор делает общий вывод (5 минут), предлагая участникам подумать о достоверности и актуальности, представленных аргументов «За» и «Против».

Этап 2. «Возможные профессиональные треки». На втором этапе преподаватель-модератор переформирует группу любым удобным способом на несколько подгрупп (3-4), предлагая для проработки темы, связанные с профессиональными траекториями.

Например:

- инженер-управленец (директор, главный инженер, ...);
- инженер-исследователь;
- инженер-новатор;
- инженер-технологический предприниматель.

Задание (на выполнение задания дается 30 минут с учетом подготовки презентации результатов). Каждая подгруппа готовит описание траектории от студента до высокой карьерной позиции в своей профессии, с указанием периодов времени и ресурсов, которые могут потребоваться для достижения промежуточных позиций и итоговой высокой карьерной позиции. Приветствуется визуализация результатов работы группы: презентация (в любом доступном ПО), использование метода «Майнд мэп» (карта памяти), дорожная карта и другое. Группы по 2 минуты презентуют результаты работы. Подведение итогов работы группы – 5-7 минут.

Задача 2. Деловая игра. «Собеседование при трудоустройстве: метод «4 шляп»». Преподаватель выступает в роли организатора процесса собеседования при трудоустройстве, распределяет роли, при необходимости корректирует и консультирует по вопросам, которые могут возникнуть в процессе деловой игры. Четыре шляпы условно обозначают разные роли в ходе собеседования: соискатель, будущий непосредственный начальник, сотрудник HR-службы, коллега, владелец бизнеса, заказчик и другое на усмотрение модератора. Надевая определенную шляпу, обучающийся встает на позицию в соответствии с обозначенной ролью, и должен говорить, задавать вопросы и отвечать на вопросы из этой роли. Нужно, чтобы каждый обучающийся - участник деловой игры, попробовал себя в нескольких ролях. При этом, вопросы, касающиеся будущей работы, компетенций соискателя и прочие должны быть в той профессиональной области, с которой связана конкретная образовательная программа данной группы. Результатом собеседования должно стать решение работодателя (непосредственный начальник, сотрудник HR-службы) о приеме на работу соискателя или отказ в работе. И в том, и в другом случае обучающийся должен мотивировать свое решение. Соискатель должен принять решение о согласии принять эту работу в данной компании или отказ от нее. И

в том, и в другом случае обучающийся должен мотивировать свое решение.

Раздел 3. Организация перемещения кадров и карьерная успешность.

Задача 1. Предложите 5-10 критериев отбора кандидатов на включение в кадровый резерв, отвечающих ключевым компетенция компании (организации), в которой Вы проходили практику.

Задача 2. Кейс «Требую повышения». Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

Блок С.

Раздел 1. Основы управления карьерой.

1. Сущность и виды карьеры.
2. Факторы, определяющие выбор профессии.

3. Роль психологического типа личности при выборе карьеры.
4. Взаимосвязь выбора профессии и развития карьеры.
5. Стадии развития карьеры.
6. Этапы карьерного роста.
7. Модели карьеры.
8. Понятие планирования карьеры. Типы планирования карьеры.
9. Карьерограмма и ее роль в планировании карьеры.
10. Объективные условия карьеры.

Раздел 2. Карьерные мотивы, ценностные ориентации и планирование деловой карьеры.

1. Технология карьерного самоменеджмента.
2. Цель карьеры как необходимая составляющая развития сотрудника.
3. Личный план карьеры руководителя.
4. Подходы к понятию темперамента.
5. Виды темперамента.
6. Влияние темперамента на выбор профессии и карьеры.
7. Влияние психологического типа личности на выбор трудовой карьеры.
8. Межличностные отношения как фактор влияния на эффективность карьеры.
9. Межличностные отношения: понятие и виды.
10. Правила межличностного поведения в трудовом коллективе.
11. Функции и средства общения.
12. Убеждение как метод воздействия в общении.
13. Мотивация к карьерному росту.
14. Классификация типов мотивации.
15. Влияние мотивации к успеху на карьерный рост.

Раздел 3. Организация перемещения кадров и карьерная успешность.

1. Лидерство как элемент планирования карьеры.
2. Лидерские способности.
3. Стилль руководства и карьера руководителя.
4. Правила мотивационного управления.
5. Механизмы участия работников в управлении компанией.
6. Кадровый резерв и методы отбора в него.
7. Условия отбора в кадровый резерв на выдвижение.
8. Формирование кадрового резерва как элемент управления карьерой.
9. Нормативно-правовое обеспечение работы с кадровым резервом.
10. Понятие корпоративной культуры организации.
11. Элементы корпоративной культуры.
12. Взаимосвязь организационной культуры и управления деловой карьерой.

Блок D.

Экзамениационные вопросы

1. Эволюция представлений о карьере.

2. Карьера в бизнес-организациях.
3. Карьера на промышленном предприятии.
4. Основные положения теории карьеры.
5. Общая характеристика деловой карьеры.
6. Факторы, определяющие развитие карьеры.
7. Понятия карьерной среды и ее влияние на развития карьеры.
8. Жизненный цикл профессиональной карьеры.
9. Типы и стадии деловой карьеры.
10. Модели деловой карьеры.
11. Разновидности горизонтальной карьеры.
12. Гендерные аспекты карьеры.
13. Карьерные мотивы и ориентации как динамические системы.
14. Методики диагностики ценностных ориентаций в карьере.
15. Характеристика этапов деловой карьеры.
16. Планирование карьеры в организации.
17. Принципы планирования деловой карьеры.
18. Этапы планирования карьеры.
19. Карьерограмма как форма планирования индивидуальной карьеры.
20. Правила составления карьерограммы.
21. Служебное перемещение как средство реализации плана карьеры.
22. Функции служебных перемещений.
23. Принципы и правила перемещения кадров.
24. Виды служебных перемещений.
25. Этапы организации перемещения кадров.
26. Резерв на выдвижение.
27. Типы кадрового резерва.
28. Принципы формирования кадрового резерва.
29. Качественный, количественный и структурный аспекты резерва.
30. Методы работы с кадровым резервом.
31. Этапы служебно-профессионального продвижения.
32. Технологии карьерного продвижения.
33. Задачи управления карьерой и карьерного развития.
34. Функции управления карьерой.
35. Концепции управления карьерой.
36. Приоритетные направления развития системы управления карьерой персонала.
37. Принципы и условия управления деловой карьерой.
38. Методы управления деловой карьерой.
39. Модели управления карьерой в компаниях сферы услуг.
40. Организация как субъект управления карьерными процессами.
41. Учет качественных характеристик персонала в процессе управления их карьерой.
42. Закономерности карьерного развития.
43. Механизмы карьерного процесса.
44. Карьерные мифы.

45. Карьерные стратегии.
46. Способы выявления карьерного потенциала.
47. Оценка карьерного потенциала и карьерного роста персонала.
48. Критерии и факторы карьерного успеха.

Ключи к вопросам экзамена

1. Эволюция представлений о карьере

Понятие карьеры прошло длительный путь трансформации и развития, отражая изменения в обществе, экономике, технологиях и системе ценностей. В традиционном обществе, особенно аграрном, представления о карьере практически отсутствовали в современном понимании. Род деятельности передавался по наследству, и человек чаще всего занимался тем же, что и его родители. Социальная мобильность была крайне низкой, а выбор профессии или занятия почти отсутствовал. Карьерный рост был ограничен, и личная реализация происходила в рамках семейной, религиозной или общинной структуры.

С началом индустриализации в XVIII–XIX веках появляется новый тип экономики и социальной организации, связанный с промышленным производством, ростом городов и формированием новых классов – в первую очередь, рабочего и предпринимательского. В это время начинает складываться модель линейной карьеры: от низших должностей к высшим, от простого труда к управленческому. Основное внимание уделялось служебному продвижению, формальному стажу, послушанию и лояльности. Карьера рассматривалась как строго иерархическое движение вверх внутри одной организации, зачастую на протяжении всей жизни.

В XX веке, особенно во второй его половине, наблюдаются значительные изменения в понимании карьеры. Развивается сфера образования, появляются новые профессии, усиливается роль личности и индивидуального выбора. Возникают новые формы занятости, усиливается горизонтальная мобильность. В конце XX века появляется понятие нелинейной карьеры. Это может быть переход между разными отраслями, временный уход из профессии (например, по уходу за детьми), работа по проектам или фриланс. Формируется представление о карьере как о процессе самореализации, не ограниченном только вертикальным ростом.

Сегодня карьера – это совокупность профессиональных, образовательных и жизненных выборов человека, ориентированных на развитие, самореализацию и достижение личных целей. Современная модель карьеры включает горизонтальные и диагональные переходы, смену профессий, развитие компетенций и поиск баланса между работой и личной жизнью. Возникает понятие портфельной карьеры, когда человек реализует себя в нескольких ролях одновременно – как фрилансер, эксперт, преподаватель, предприниматель. Таким образом, современное представление о карьере стало многообразным, гибким и индивидуализированным.

2. Карьера в бизнес-организациях

Карьера в бизнес-организациях представляет собой развитие профессионального пути в коммерческих структурах, ориентированных на получение прибыли, рост, инновации и конкурентоспособность. Такие организации включают компании различного масштаба – от стартапов до транснациональных корпораций. Особенностью бизнес-карьеры является ее ориентация на результат, эффективность и компетентностный подход к оценке персонала.

Современные бизнес-организации строят карьерные траектории на основе потребностей рынка, стратегических задач и потенциала сотрудников. Наиболее распространена модель вертикального карьерного роста – от специалиста до руководителя среднего и высшего звена. Однако наряду с ней активно развиваются горизонтальные и проектные модели. Например, сотрудник может переходить из одного департамента в другой – из маркетинга в аналитику, из продаж в продуктовую разработку, не обязательно поднимаясь вверх по иерархии.

Карьерное продвижение в бизнесе зависит от множества факторов: квалификации, достижений, лидерских качеств, способности к адаптации и обучению, а также умения работать в команде. В крупных компаниях часто создаются карьерные треки – заранее спланированные маршруты профессионального роста в зависимости от направления (например, экспертный, управленческий, международный путь). Многие компании внедряют программы кадрового резерва, системы наставничества, оценки эффективности (performance review) и развития талантов (talent management).

Цифровизация, международная конкуренция и быстрые темпы изменений в экономике требуют от сотрудников гибкости, проактивности, способности к обучению на протяжении всей жизни. Поэтому успешная карьера в бизнесе сегодня строится не только на формальном образовании и опыте, но и на способности быстро осваивать новые технологии, проявлять инициативу и выстраивать коммуникации. Бизнес-карьера характеризуется высокой динамичностью, возможностью быстрого роста, но также и высоким уровнем конкуренции и стрессовой нагрузки.

3. Карьера на промышленном предприятии

Карьера на промышленном предприятии имеет свои особенности, отличающиеся от бизнес-среды. Промышленные предприятия ориентированы на производство материальных благ и чаще всего обладают устойчивой организационной структурой, четкой иерархией, закрепленными функциями и строгими нормативами. Традиционно здесь доминирует модель вертикального роста, при которой сотрудник проходит путь от рабочего или младшего

специалиста до мастера, инженера, начальника участка, цеха или руководителя службы.

Ключевыми элементами карьерного продвижения в промышленности являются профессиональная квалификация, производственные результаты, соблюдение норм охраны труда, производственной дисциплины, а также опыт и стаж работы. Особую роль играют аттестация, разряды, категории, допуски, участие в рационализаторской деятельности, повышение квалификации и техническое обучение.

Однако и в промышленной сфере происходят изменения. В связи с автоматизацией, цифровизацией и внедрением новых производственных технологий, происходит рост значения ИТ-компетенций, инженерных знаний, способности к анализу и управлению проектами. Это стимулирует развитие новых карьерных треков – например, технических или проектных, где ключевым становится не управление людьми, а экспертиза, инновационность и решение сложных технических задач.

Также в промышленности развиваются системы наставничества, обучение «на рабочем месте», внутренние конкурсы и кадровые резервы. Появляются возможности горизонтального продвижения – например, переход из одного подразделения в другое (логистика, снабжение, техконтроль и т.д.). Важно отметить, что успешная карьера на промышленном предприятии требует не только профессиональных знаний, но и дисциплины, устойчивости к монотонности, высокой ответственности за безопасность и качество.

4. Основные положения теории карьеры

Теория карьеры как область научного знания охватывает широкий круг идей, концепций и моделей, объясняющих, как люди строят свою профессиональную жизнь, принимают карьерные решения и развиваются в течение времени. Эти теории формировались на стыке психологии, социологии, экономики, менеджмента и педагогики.

Одним из фундаментальных подходов является теория стадий карьерного развития Дональда Супер. Он рассматривал карьеру как отражение личностного роста, проходящего через стадии: роста, исследования, становления, поддержания и завершения. Важнейшим элементом является профессиональная идентичность – осознание человеком своего места и роли в трудовой сфере. Супер подчеркивал важность самопонимания и взаимодействия с внешней средой.

Другая влиятельная теория принадлежит Джону Холланду, который предложил модель шести личностных типов (реалистический, исследовательский, артистический, социальный, предпринимательский и конвенциональный). Он

утверждал, что люди стремятся к таким видам работы и профессиональной среде, которые соответствуют их типу, а удовлетворенность и успех зависят от степени соответствия.

Теория Крюмболтца и концепция "планируемой случайности" указывает на то, что карьера формируется не только в результате сознательных решений, но и под влиянием случайных событий, социальных контактов, вдохновения, наставничества и внешней информации. Умение адаптироваться и использовать возможности становится ключевым фактором успешной карьеры.

Современные подходы подчеркивают важность контекста: культурных норм, семейного воспитания, гендерных ролей, экономической ситуации. Они рассматривают карьеру как индивидуальный, сложный, динамичный и нелинейный процесс, зависящий как от внутренней мотивации, так и от условий окружающей среды.

5. Общая характеристика деловой карьеры

Деловая карьера – это траектория профессионального развития человека в сфере экономической деятельности, управления, предпринимательства, в структурах, ориентированных на получение прибыли и стратегическое развитие. Она охватывает весь жизненный путь человека в профессиональной сфере, включая обучение, трудоустройство, рост, переходы, достижения и завершение профессиональной активности.

Главной характеристикой деловой карьеры является ее направленность на достижение определенного социально-экономического положения, профессионального признания, управленческого или экспертного влияния, личной реализации и финансового благополучия. Она предполагает осознанное движение по профессиональной лестнице, включающее смену должностей, функций, сфер ответственности и организационных уровней.

Деловая карьера строится на основе стратегического планирования, оценки собственных ресурсов и возможностей, адаптации к изменениям, а также умения выстраивать профессиональные отношения и сетевые связи. Она требует высоких коммуникативных, аналитических, лидерских и управленческих способностей. Успешная деловая карьера может включать элементы предпринимательства, наставничества, публичной активности.

Существует множество форм деловой карьеры – линейная, экспертная, проектная, международная, гибридная. Выбор модели зависит от личности, компетенций, среды и внешних обстоятельств. Деловая карьера может быть построена в крупной корпорации, семейном бизнесе, стартапе, в государственной или частной структуре, и даже как индивидуальное предпринимательство или фриланс.

Таким образом, деловая карьера является неотъемлемой частью жизни современного человека и представляет собой динамичный, индивидуализированный путь, объединяющий профессиональные, личностные и социальные аспекты.

6. Факторы, определяющие развитие карьеры

Развитие карьеры – это сложный и многогранный процесс, на который влияет совокупность индивидуальных, организационных и внешнесоциальных факторов. Они взаимодействуют между собой, усиливая или ослабляя влияние друг друга.

Индивидуальные факторы включают личностные характеристики, ценности, мотивации, уровень образования, профессиональные знания, опыт, навыки, здоровье, целеустремленность и степень амбиций. Например, человек с выраженной внутренней мотивацией, готовностью к обучению и лидерскими качествами будет стремиться к управленческим позициям, проявлять инициативу и строить карьеру активнее.

Психологические особенности, такие как уверенность в себе, стрессоустойчивость, готовность брать на себя ответственность, также играют важную роль. Не менее значима саморефлексия – способность человека анализировать собственные действия, цели, ошибки и корректировать поведение.

Организационные факторы связаны с корпоративной культурой, структурой организации, системой мотивации, возможностями обучения и роста, политикой управления персоналом. Например, в компаниях с развитой системой наставничества и программ карьерного развития у сотрудников больше шансов на продвижение. Также важны наличие карьерных лестниц, кадрового резерва, прозрачной системы оценки и повышения.

Внешние факторы включают макроэкономические условия, состояние рынка труда, уровень безработицы, спрос на конкретные профессии, технологические изменения, законодательство, демографическую ситуацию и социокультурную среду. Например, экономический кризис может ограничить карьерный рост, тогда как технологические прорывы создают новые профессии и возможности.

Факторы социальной среды, включая семью, образование, социальные связи, также влияют на карьеру. Поддержка со стороны близких, доступ к качественному образованию, наличие наставников и полезных контактов в профессиональной среде могут существенно ускорить развитие карьеры.

Таким образом, карьера развивается в результате сложного взаимодействия множества переменных, и успех зависит не только от индивидуальных усилий, но и от условий, в которых человек действует.

7. Понятия карьерной среды и ее влияние на развитие карьеры

Карьерная среда – это совокупность внешних и внутренних условий, влияющих на построение и развитие карьеры человека. Она формируется из множества факторов, включая организационные условия, социальные нормы, культурные установки, экономические реалии и технологические изменения. Карьерная среда может способствовать развитию карьеры, а может её ограничивать или замедлять.

Внутренняя карьерная среда относится к характеристикам конкретной организации, где работает человек. Она включает корпоративную культуру, структуру управления, стиль лидерства, отношение к развитию сотрудников, доступность карьерных треков, наличие систем оценки и продвижения, уровень конкуренции, прозрачность внутренних процессов и климата в коллективе. Например, компания, где поддерживается менторство и персональное развитие, будет способствовать росту сотрудника, в то время как авторитарная структура может сдерживать инициативу.

Внешняя карьерная среда формируется за пределами организации и включает такие компоненты, как состояние экономики, рынок труда, профессиональные сообщества, законодательство, культурные установки, цифровизация, политическая стабильность. Например, в период экономического подъема открывается больше вакансий, а в кризис — карьерные возможности сокращаются.

Семья, образование, место жительства, принадлежность к определенным социальным группам также входят в понятие карьерной среды. Например, молодые специалисты из столичных регионов чаще имеют больше шансов на высокую стартовую позицию, чем жители отдаленных территорий.

Карьерная среда оказывает влияние на характер, направление и темп развития карьеры. Она может определять доступ к ресурсам (обучение, стажировки, сети), влиять на мотивацию (возможность реализации, признание), а также формировать или ограничивать карьерные ориентиры (например, стереотипы о гендерных ролях в профессиях).

Таким образом, успешное карьерное развитие возможно только при учете и понимании особенностей карьерной среды, как внешней, так и внутренней.

8. Жизненный цикл профессиональной карьеры

Жизненный цикл профессиональной карьеры – это последовательность этапов, через которые проходит человек в течение своей профессиональной жизни. Эти этапы отражают не только продвижение по службе, но и личностное и профессиональное развитие, изменение целей, ценностей и приоритетов. Концепция жизненного цикла карьеры строится на понимании карьеры как процесса, а не как одноразового достижения.

Первый этап – подготовка к карьере. Он охватывает период школьного и высшего образования. В это время формируются первые профессиональные интересы, навыки, ценности. Человек получает знания, выбирает направление будущей деятельности, возможно – проходит стажировки.

Второй этап – профессиональное становление. Он начинается с момента первого трудоустройства и продолжается, как правило, до 30–35 лет. На этом этапе происходит адаптация к профессиональной среде, накопление опыта, формируются базовые компетенции, начинается осознание карьерных целей. Этот этап важен для выбора направления карьеры – экспертного, управленческого, предпринимательского.

Третий этап – профессиональное развитие и укрепление. Он охватывает возраст от 30 до 45–50 лет. Это период активного роста, максимальной производительности, реализации потенциала. Человек может занимать руководящие позиции, становится экспертом, развивает сеть профессиональных контактов, влияет на стратегические решения. Здесь особенно важны личные стратегии карьерного роста, саморазвитие и участие в сложных проектах.

Четвертый этап – зрелость и стабилизация. Обычно это возраст от 50 до 60 лет. На этом этапе человек достигает пика профессиональной компетентности, часто выполняет функции наставника, делится опытом, может заниматься обучением молодежи. Часто наблюдается снижение интереса к вертикальному росту и усиление стремления к устойчивости, стабильности и смысловой насыщенности деятельности.

Пятый этап – завершение профессиональной карьеры. Возраст после 60 лет, может сопровождаться выходом на пенсию, сменой активности, переходом к консультированию, преподаванию или работе по индивидуальному графику. Это этап переоценки ценностей и подведения итогов.

Таким образом, жизненный цикл карьеры отражает не только профессиональные достижения, но и эволюцию личности, смену приоритетов и изменение роли человека в трудовой и социальной жизни.

9. Типы и стадии деловой карьеры

Существует несколько основных типов деловой карьеры, каждый из которых представляет собой особую траекторию профессионального развития.

Линейная карьера – это последовательное продвижение по иерархической лестнице вверх. Типична для крупных организаций с четкой структурой. Она характеризуется увеличением власти, ответственности, дохода и статуса. Пример: от младшего специалиста до генерального директора.

Экспертная карьера – развитие в рамках одной профессиональной области с углублением компетенций. Человек становится признанным специалистом, но может не занимать руководящих должностей. Пример: карьера ученого, IT-архитектора, врача-специалиста.

Проектная карьера – построена вокруг участия в различных проектах, часто в разных организациях или отраслях. Может быть реализована в формате фриланса или консалтинга. Отличается гибкостью и независимостью.

Центростремительная карьера – стремление к занятиям ключевых позиций влияния, особенно в структурах власти, управления, коммуникаций. Здесь важны связи, репутация, харизма и политическая интуиция.

Гибридная карьера – сочетает в себе элементы нескольких типов, например, горизонтальное и вертикальное развитие, переход между разными ролями и профессиями.

Стадии деловой карьеры отражают процесс ее построения:

Первая стадия – подготовительная. Формируются знания, профессиональные установки, карьерные цели.

Вторая стадия – стартовая. Начало трудовой деятельности, получение первых навыков, адаптация.

Третья стадия – роста. Активное развитие, накопление опыта, продвижение по службе.

Четвертая стадия – зрелости. Достижение устойчивого положения, влияние на организацию, реализация амбиций.

Пятая стадия – завершения. Уменьшение активности, подведение итогов, возможная передача опыта.

10. Модели деловой карьеры

Модели деловой карьеры представляют собой обобщенные схемы, по которым строится карьерный путь. Они учитывают особенности карьерной логики, профессиональных целей, структуры организации и личных стратегий.

Линейная модель предполагает поступательное продвижение вверх по карьерной лестнице. Каждый следующий этап требует накопления опыта и повышения квалификации. Преимущества модели – стабильность, предсказуемость, высокие социальные гарантии. Недостатки – медленное развитие, зависимость от внутренних решений компании.

Спиральная модель отражает цикличность карьерного пути. Человек может несколько раз менять сферу деятельности, сохраняя базовые навыки и повышая сложность задач. Каждое новое направление работы дополняет предыдущие. Пример: переход из технической области в управление, затем в консалтинг.

Горизонтальная модель строится на перемещениях между различными функциями, департаментами или проектами на одном уровне. Она актуальна для многофункциональных специалистов, которым важно разнообразие, а не иерархическое продвижение.

Модель "паутины" показывает карьеру как сеть направлений, по которым человек может двигаться – вверх, вбок, по диагонали или даже назад, в зависимости от обстоятельств и внутренних приоритетов. Это наиболее гибкий и современный подход, особенно в эпоху цифровизации и фриланса.

Модель портфельной карьеры предполагает одновременное участие в нескольких профессиональных активностях. Например, человек может совмещать преподавание, фриланс, участие в стартапе и работу в НКО. Такая модель подходит для высокоорганизованных и мобильных профессионалов.

Модель предпринимательской карьеры строится вокруг создания и развития собственного дела. Она включает риски, инновации, стратегическое мышление и часто сопровождается нестандартными карьерными траекториями.

Каждая модель имеет свои преимущества и ограничения, и выбор зависит от индивидуальных целей, жизненных обстоятельств и карьерной среды.

11. Разновидности горизонтальной карьеры

Горизонтальная карьера — это форма профессионального роста, при которой человек не продвигается вверх по иерархической лестнице, но расширяет свои знания, навыки и опыт, осваивая новые области деятельности или меняя функциональные роли. Такой тип карьеры особенно актуален в условиях плоских организационных структур, где вертикальный рост ограничен.

Существуют следующие разновидности горизонтальной карьеры:

Профессиональная карьера. Сотрудник углубляется в своей профессиональной области, достигая уровня эксперта. Например, инженер становится высококвалифицированным специалистом без перехода в управленцы.

Функциональная мобильность. Сотрудник перемещается между отделами или ролями на одном уровне. Например, маркетолог становится специалистом по продажам, затем по клиентскому сервису.

Географическая мобильность. Развитие происходит за счет перевода сотрудника в другие филиалы, регионы или страны.

Проектная карьера. Человек последовательно участвует в различных проектах, выполняя новые задачи, взаимодействуя с разными командами и накапливая кросс-функциональный опыт.

Ротационная карьера. Часто используется в крупных корпорациях: сотрудник периодически переводится в разные отделы или подразделения с целью комплексного развития и подготовки к стратегическим позициям в будущем.

Предпринимательская траектория. Возможность реализовать себя в рамках новой бизнес-идеи или стартапа без формального продвижения.

Горизонтальная карьера дает больше гибкости, стимулирует постоянное обучение и позволяет избежать выгорания, особенно в условиях цифровой экономики и быстрой смены профессий.

12. Гендерные аспекты карьеры

Гендерные аспекты карьеры касаются различий в карьерных траекториях, возможностях, ожиданиях и препятствиях, с которыми сталкиваются мужчины и женщины на рынке труда. Вопрос гендера важен для понимания равенства возможностей, устранения дискриминации и построения справедливой карьерной политики в организациях.

Основные аспекты:

Различия в возможностях. Женщины по-прежнему сталкиваются с "стеклянным потолком" — невидимыми барьерами, ограничивающими их доступ к высшим должностям. Мужчины чаще занимают руководящие посты.

Гендерные стереотипы. Женщины воспринимаются как менее амбициозные, менее подходящие для лидерства, что влияет на их продвижение и зарплату. Мужчины же могут испытывать давление быть "добытчиком", что сужает их выбор профессий.

Баланс между работой и личной жизнью. Женщины чаще берут на себя большую часть обязанностей по уходу за детьми, что может приводить к временной приостановке карьеры или выбору более гибких, но менее оплачиваемых должностей.

Различия в карьере по отраслям. Существуют "традиционно женские" (образование, здравоохранение) и "традиционно мужские" (инженерия, IT) сферы, что также влияет на карьерные перспективы.

Различия в карьерной мотивации. Женщины чаще ориентируются на устойчивость и баланс, мужчины — на статус и финансовые результаты (хотя эти различия постепенно стираются).

Решения включают в себя гендерно-чувствительное управление персоналом, внедрение программ по наставничеству, борьбу с предвзятостью и развитие корпоративной культуры инклюзии.

13. Карьерные мотивы и ориентации как динамические системы

Карьерные мотивы и ориентации — это внутренние установки, ценности и цели, которые побуждают человека к определенному типу карьерного поведения. Эти мотивы не статичны, а динамичны: они могут изменяться под воздействием опыта, внешних условий, жизненных обстоятельств и личных трансформаций.

Основные мотивы:

Мотивация достижения — стремление к успеху, признанию, власти.

Материальная мотивация — желание получить высокую оплату труда и материальные блага.

Мотивация стабильности — ориентация на долгосрочную занятость, уверенность в завтрашнем дне.

Мотивация самореализации — стремление к раскрытию своих способностей и творческого потенциала.

Социальная мотивация — желание помогать людям, быть полезным обществу.

Карьерные ориентации (по модели Эдгара Шейна):

Управленческая компетентность

Техническая/функциональная компетентность

Самостоятельность

Безопасность и стабильность

Предпринимательская креативность

Служение

Образ жизни

С течением времени мотивационная система человека может меняться.

Например, в молодости важны рост и достижения, позже — стабильность и баланс. Также влияет контекст: пандемия, смена профессии, эмиграция.

Понимание этих динамик важно для персонализированного карьерного консультирования и планирования.

14. Методики диагностики ценностных ориентаций в карьере

Ценностные ориентации в карьере помогают определить, что именно человек считает важным в своей профессиональной жизни. Диагностика этих

ориентаций полезна для профориентации, карьерного консультирования, оценки потенциала и мотивации сотрудников.

Наиболее известные методики:

Методика Эдгара Шейна «Карьерные якоря». Позволяет определить ведущие карьерные установки: стремление к власти, к стабильности, к самостоятельности и т.д.

Опросник карьерных ориентаций (Career Orientation Inventory). Включает шкалы: рост, безопасность, статус, новизна, служение, профессионализм.

Методика оценки ценностных ориентаций М. Рокича. Позволяет выстроить иерархию жизненных и карьерных ценностей.

Тест "Карьерная мотивация" (по Е.А. Климову). Определяет доминирующие виды мотивации: трудовую, профессиональную, экономическую, социальную и пр.

Опросник Holland's RIASEC. Идентифицирует тип личности (реалистичный, исследовательский, артистический, социальный, предприимчивый, конвенциональный) и предпочтения в профессиях.

Авторские методики HR-специалистов, коучей и психологов, включающие проективные задания, карты ценностей, интервью.

Диагностика позволяет не только лучше понять себя, но и согласовать личные установки с требованиями и возможностями конкретной профессии или организации.

15. Характеристика этапов деловой карьеры

Карьерное развитие человека в деловой среде проходит через несколько этапов, каждый из которых имеет свои задачи, риски, возможности и психологические особенности. Выделяются следующие этапы:

Профориентация (до 20 лет). Формируется интерес к профессиям, выбор направления образования. Основная задача — понимание своих склонностей, целей, ограничений.

Профессиональное становление (20–30 лет). Начало трудовой деятельности, накапливаются базовые навыки, формируется рабочий стиль. Важно обрести уверенность, наработать опыт и связи.

Укрепление и рост (30–40 лет). Период карьерного роста, появления лидерских амбиций, повышения ответственности. Возможны первые управленческие роли.

Пик карьеры (40–50 лет). Достижение максимальных карьерных высот. Часто сопровождается переоценкой целей, сменой приоритетов. Появляется желание делиться опытом (менторство).

Поддержание (50–60 лет). Удержание позиций, консолидация опыта. Нередко наблюдается снижение амбиций, стремление к балансу. Важно сохранение профессионального авторитета.

Завершение (60+). Подготовка к выходу из профессии, передача знаний и дел. Возможен переход в консультативные роли или участие в проектной работе. Эти этапы условны, но позволяют лучше планировать развитие, учитывая возрастные и мотивационные особенности человека.

16. Планирование карьеры в организации

Планирование карьеры в организации — это систематический процесс прогнозирования и организации профессионального развития сотрудников с целью достижения как индивидуальных карьерных целей, так и стратегических задач компании. Это одна из важнейших функций управления человеческими ресурсами, направленная на оптимальное использование потенциала работников, повышение их мотивации и удержание талантов в организации.

Значение планирования карьеры

Современные организации осознают, что успех и конкурентоспособность напрямую зависят от квалификации, вовлечённости и развития персонала. Планирование карьеры помогает сотрудникам видеть перспективы роста, понимать, какие компетенции необходимо развивать, и как их достижения соотносятся с потребностями компании. Это снижает текучесть кадров, повышает удовлетворённость работой и укрепляет корпоративную культуру.

Для самой организации планирование карьеры позволяет:

- Заблаговременно выявлять и развивать ключевые таланты;
- Сокращать затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников;
- Обеспечивать преемственность в руководстве и ключевых подразделениях;
- Гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Этапы планирования карьеры в организации

Оценка потребностей организации и анализа вакансий

На этом этапе определяются ключевые позиции, необходимые компетенции и требования к кандидатам. Анализируются стратегические цели компании и прогнозируются изменения в структуре и составе персонала.

Оценка компетенций и потенциала сотрудников

Проводится диагностика сильных и слабых сторон работников, их профессиональных навыков, мотивации и карьерных устремлений. Для этого применяются аттестации, интервью, оценочные центры, тесты и самооценка.

Определение карьерных целей и возможностей

Совместно с сотрудниками вырабатываются реальные и достижимые карьерные цели с учётом как личных предпочтений, так и потребностей организации. Формируются варианты карьерных путей: вертикальный рост, горизонтальное развитие, функциональное перемещение или развитие экспертизы.

Разработка индивидуальных планов развития

Создаются планы обучения и профессионального развития, включающие тренинги, повышение квалификации, участие в проектах и ротацию. Важно, чтобы планы были конкретными, измеримыми и имели временные рамки.

Реализация планов и поддержка сотрудников

Организация предоставляет ресурсы и возможности для обучения, наставничества, коучинга и обратной связи. Важно поддерживать мотивацию и помогать преодолевать препятствия.

Мониторинг и корректировка планов

Карьерные планы регулярно пересматриваются и корректируются с учётом изменений в приоритетах, достижениях и внешних условиях. Постоянный контроль позволяет своевременно адаптировать стратегию развития.

Инструменты и методы планирования карьеры

Карьерные консультации и коучинг

Помогают сотрудникам осознать свои цели, возможности и пути их достижения.

Оценочные центры

Позволяют выявить уровень компетенций и потенциал для продвижения.

Планы преемственности (сукцессии)

Обеспечивают подготовку резервов на ключевые позиции.

Программы обучения и развития

Тренинги, семинары, курсы повышения квалификации.

Ротация и временные переводы

Расширение опыта через работу в разных отделах и проектах.

Роль руководителей и HR-специалистов

Руководители играют важную роль в карьерном планировании, так как они близко работают с сотрудниками, оценивают их результаты и помогают определять пути развития. HR-специалисты обеспечивают методическую поддержку, разрабатывают системы оценки и развития, координируют обучение и коммуникации.

Проблемы и вызовы

Несовпадение карьерных ожиданий сотрудников и возможностей организации;

Недостаток прозрачности и открытости карьерных путей;

Ограниченность ресурсов на обучение и развитие;

Соппротивление изменениям и пассивность сотрудников.

Для успешного планирования карьеры важно создавать культуру, где развитие персонала рассматривается как приоритет, а сотрудники чувствуют себя вовлечёнными и ценными.

Заключение

Планирование карьеры в организации — это стратегический инструмент управления человеческими ресурсами, который способствует гармоничному развитию как сотрудников, так и всей компании. Благодаря продуманным карьерным программам организации получают конкурентное преимущество, а сотрудники — возможность реализовать свой потенциал и профессиональные амбиции. В условиях динамичного рынка труда эффективное карьерное

планирование становится залогом устойчивого роста и успеха.

17. Принципы планирования деловой карьеры

Планирование деловой карьеры — это не просто составление списка желаемых должностей или продвижений, а комплексный и осознанный процесс, направленный на выстраивание долгосрочной стратегии профессионального развития человека. В основе этого процесса лежит ряд фундаментальных принципов, которые обеспечивают его эффективность и соответствие интересам как самого сотрудника, так и организации.

Первый принцип — индивидуализация. Каждый человек уникален по своим способностям, ценностям, мотивациям и жизненным обстоятельствам. Это означает, что планирование карьеры должно строиться с учётом индивидуальных особенностей, предпочтений и амбиций сотрудника. Универсальных решений не существует, и успешный карьерный план должен быть адаптирован под конкретного человека.

Второй важный принцип — реалистичность. Постановка карьерных целей должна основываться на объективной оценке собственных ресурсов, знаний, навыков, а также на понимании внешних факторов, таких как ситуация на рынке труда, требования отрасли, возможности внутри организации. Нереалистичные цели приводят к разочарованиям и демотивации, поэтому важно, чтобы планы были достижимыми и имели чёткие критерии успеха.

Третий принцип — системность и последовательность. Карьерное планирование — это не разовое действие, а циклический процесс, который включает в себя самоанализ, исследование возможностей, постановку целей, разработку стратегии, реализацию и периодический мониторинг. Такой системный подход позволяет своевременно корректировать планы и реагировать на изменения как в личной жизни, так и в профессиональной среде.

Четвёртый принцип — гибкость. В современном мире быстро меняются технологии, требования к профессиям и условия рынка труда. Поэтому карьерные планы должны оставаться достаточно гибкими, чтобы адаптироваться к новым обстоятельствам, открывать для себя новые возможности и корректировать пути развития в зависимости от возникающих вызовов и перспектив.

Пятый принцип — активное участие самого сотрудника. Карьерное планирование не может быть пассивным процессом, за него должен отвечать прежде всего сам человек. Это означает проактивность в получении обратной связи, обучении, развитии новых компетенций, а также умение использовать предоставленные организацией ресурсы.

Наконец, шестой принцип — взаимосвязь с целями организации. Эффективное карьерное планирование возможно только тогда, когда интересы сотрудника и потребности работодателя совпадают или дополняют друг друга. Поэтому важно, чтобы личные карьерные устремления способствовали реализации стратегических задач организации, создавая тем самым выигрышную ситуацию для обеих сторон.

18. Этапы планирования карьеры

Планирование карьеры — это сложный и многоступенчатый процесс, который включает в себя последовательные этапы, каждый из которых играет ключевую роль в построении успешного профессионального пути.

Первый этап — самоанализ. На этом этапе человек исследует свои сильные и слабые стороны, интересы, ценности, мотивацию и стиль работы. Важно осознать, какие задачи приносят удовлетворение, какие компетенции развиты достаточно, а какие требуют улучшения. Самоанализ может включать использование психологических тестов, обратную связь от коллег и руководителей, а также размышления о личных жизненных приоритетах.

Второй этап — исследование возможностей. Здесь происходит анализ рынка труда, отраслевых тенденций, а также возможностей внутри текущей организации. Этот этап помогает выявить, какие профессии и должности востребованы, какие навыки будут актуальны в будущем, и какие карьерные пути доступны для конкретного сотрудника. Важно также учитывать возможности для обучения, стажировок, наставничества и профессионального роста.

Третий этап — постановка целей. На основе анализа своих возможностей и желаний формулируются конкретные, измеримые и достижимые карьерные цели. Цели должны включать как краткосрочные (например, освоить новую программу или получить сертификат), так и долгосрочные (занять руководящую позицию или стать экспертом в узкой области). Использование SMART-критериев (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени) помогает сделать цели чёткими и мотивирующими.

Четвёртый этап — разработка плана действий. Это создание дорожной карты, включающей конкретные шаги для достижения целей: программы обучения, повышение квалификации, участие в проектах, развитие коммуникативных и управленческих навыков, а также налаживание профессиональных связей. План должен быть реалистичным, учитывающим доступные ресурсы и временные рамки.

Пятый этап — реализация плана. На этом этапе начинается непосредственная работа по развитию компетенций и достижению целей. Важно проявлять настойчивость, регулярно отслеживать прогресс, искать поддержку у наставников и руководства.

Шестой этап — оценка и корректировка. Карьерное планирование — это динамический процесс, поэтому регулярный анализ результатов и внесение изменений в план необходимы для адаптации к новым обстоятельствам, изменениям в интересах и возможностях.

19. Карьерограмма как форма планирования индивидуальной карьеры

Карьерограмма представляет собой структурированное графическое или текстовое отображение профессионального пути сотрудника, отражающее основные этапы его развития, достижения, компетенции и планы на будущее. Она служит важным инструментом в процессе индивидуального карьерного планирования, помогая систематизировать информацию и визуализировать карьерные перспективы.

Карьерограмма позволяет увидеть общую картину профессионального развития, определить ключевые моменты, когда происходили значимые изменения, а также выявить пробелы или области для улучшения. Этот инструмент помогает сотруднику понять, какие навыки и опыт уже есть, а какие необходимо развивать для достижения желаемых целей.

Для организации карьерограмма является полезным инструментом управления талантами, так как наглядно показывает потенциал сотрудников и помогает планировать обучение и ротацию, а также формировать планы преемственности на ключевых позициях.

Использование карьерограммы способствует более осознанному подходу к развитию, улучшает коммуникацию между сотрудником и руководством, а также повышает мотивацию за счет чёткого понимания путей роста и признания достигнутых успехов.

20. Правила составления карьерограммы

Для того чтобы карьерограмма была эффективным инструментом планирования, при её составлении необходимо соблюдать ряд важных правил.

Первое правило — структурированность и логичность. Информация должна быть упорядочена последовательно, отражая этапы профессионального развития в хронологическом порядке или в порядке нарастания компетенций и ответственности. Это облегчает восприятие и анализ.

Второе — конкретность и точность. В карьерограмме необходимо указывать конкретные достижения, должности, проекты, обучающие программы и полученные навыки, избегая расплывчатых формулировок. Каждое достижение должно быть подкреплено фактами или примерами.

Третье — актуальность. Карьерограмма должна регулярно обновляться, отражая текущий статус сотрудника, новые навыки, изменения целей и условий. Это делает её живым документом, который помогает своевременно корректировать планы.

Четвёртое — ориентация на цели. В карьерограмме обязательно должны присутствовать разделы с описанием будущих планов и целей, а также шагов, необходимых для их достижения. Это помогает сфокусироваться на развитии и мотивирует к действиям.

Пятое — визуальная наглядность. Если это возможно, рекомендуется использовать графические элементы — диаграммы, таблицы, временные линии, схемы компетенций. Визуализация облегчает понимание информации и позволяет быстро оценить состояние карьеры.

Шестое — учет контекста. При составлении карьерограммы важно принимать во внимание особенности отрасли, структуру организации, внутренние и внешние факторы, влияющие на карьерный рост. Это позволяет делать более реалистичные и эффективные планы.

Соблюдение этих правил обеспечивает создание качественного карьерного инструмента, который способствует успешному профессиональному развитию и достижению как личных, так и организационных целей.

21. Служебное перемещение как средство реализации плана карьеры

Служебное перемещение представляет собой перевод работника на другую должность, в другой отдел или филиал внутри организации. Это может сопровождаться как повышением, так и изменением функций без изменения статуса. Служебное перемещение играет важную роль в реализации индивидуального карьерного плана, поскольку дает возможность сотруднику получить новый опыт, расширить сферу компетенций, продемонстрировать управленческий или профессиональный потенциал.

Оно позволяет решить сразу несколько задач: развить универсальность работника, обеспечить его профессиональный рост, адаптировать к более сложным функциям, устранить однообразие в работе, повысить мотивацию, а также сбалансировать потребности организации и интересы сотрудника. В современных условиях перемещение часто является обязательным этапом на

пути к повышению – многие компании внедряют ротацию как часть кадровой стратегии.

Таким образом, служебное перемещение – это не только инструмент оперативного управления персоналом, но и важный механизм реализации стратегии карьерного роста.

22. Функции служебных перемещений

Служебные перемещения выполняют несколько важных функций как для организации, так и для сотрудника.

Адаптационная функция – помогает новому или молодому специалисту быстрее освоиться в корпоративной среде, изучить структуру организации, получить представление о разных направлениях деятельности.

Мотивационная функция – возможность профессионального роста и смены функционала повышает заинтересованность сотрудника в работе, усиливает приверженность компании и стимулирует к обучению.

Развивающая функция – перемещения расширяют кругозор, способствуют формированию новых компетенций, обучают гибкости, взаимодействию с разными командами и управленческими задачами.

Управленческая функция – с помощью перемещений компания может оперативно решать кадровые задачи: закрывать вакансии, усиливать слабые участки, формировать кадровый резерв.

Контрольная функция – служебные перемещения позволяют объективно оценить потенциал сотрудника в различных условиях и на разных должностях, понять его сильные и слабые стороны.

Социальная функция – дает сотруднику ощущение признания и участия в жизни компании, укрепляет корпоративную культуру и снижает текучесть персонала.

23. Принципы и правила перемещения кадров

Служебное перемещение должно осуществляться в соответствии с рядом принципов и правил, обеспечивающих эффективность, справедливость и прозрачность кадровых решений.

Принцип целесообразности – перемещения должны быть обоснованы конкретными задачами: оптимизация процессов, развитие сотрудника, подготовка резерва.

Принцип добровольности – по возможности, сотрудник должен быть заранее уведомлен о планируемом перемещении и дать на него согласие, особенно если оно связано с переездом или изменением графика.

Принцип соответствия – при перемещении сотрудник должен обладать необходимыми знаниями, навыками, личными качествами для выполнения новых обязанностей.

Принцип равенства возможностей – кадровые решения должны приниматься на основе заслуг и потенциала, без дискриминации по возрасту, полу, национальности и другим признакам.

Принцип прозрачности – критерии и процедуры перемещения должны быть понятны и доступны для всех работников.

Принцип правовой корректности – любые перемещения должны соответствовать трудовому законодательству и внутренним нормативным документам организации.

24. Виды служебных перемещений

Существует несколько классификаций служебных перемещений в зависимости от направления, мотива, результата и формы.

По направлению:

- * вертикальные (повышение или понижение по служебной лестнице)
- * горизонтальные (перевод на другую должность без изменения уровня ответственности)
- * диагональные (одновременное изменение уровня и функционала)

По результату:

- * повышение (продвижение на более высокую должность)
- * понижение (перевод на менее ответственную или нижеоплачиваемую позицию)
- * ротация (временное или постоянное перемещение на эквивалентную позицию с целью развития)

По продолжительности:

- * временные (на период отпуска или командировки другого сотрудника)
- * постоянные (на неограниченный срок)

По инициативе:

- * по инициативе работодателя
- * по инициативе работника
- * по взаимному согласию

25. Этапы организации перемещения кадров

Организация служебного перемещения требует четкой структуры и последовательности действий, чтобы процесс был управляемым и эффективным.

1. Анализ потребностей организации – выявление вакансий, перегрузок, слабых мест в структуре.
2. Оценка персонала – определение сотрудников, готовых и способных к перемещению, анализ их потенциала и компетенций.
3. Планирование перемещения – выбор направления и должности, согласование сроков, условий, подготовка плана адаптации.
4. Согласование с руководством и работником – обсуждение целей, задач, ожиданий от перемещения, получение согласия сторон.
5. Оформление документов – издание приказа, подписание дополнительного соглашения к трудовому договору, уведомление соответствующих служб.
6. Адаптация на новом месте – поддержка сотрудника в переходный период, наставничество, обратная связь.
7. Оценка результатов – анализ эффективности перемещения, его влияния на сотрудника и организацию.

26. Резерв на выдвижение

Резерв на выдвижение – это система подготовки работников к занятию более высоких должностей, формируемая на основе оценки их профессионального потенциала, личностных качеств и перспектив развития. Это ключевой инструмент стратегического управления персоналом, позволяющий своевременно закрывать управленческие вакансии и снижать риски кадрового дефицита.

Резерв обеспечивает преемственность, ускоряет процессы замещения, сокращает время на поиск и адаптацию новых руководителей, способствует росту мотивации и лояльности у сотрудников. Обычно резерв составляется на основании комплексной оценки персонала, включает обучение, менторство, участие в проектах и стажировках.

Выдвижение из резерва может происходить в случае ухода руководителя, расширения структуры или открытия новых направлений. Хорошо организованный резерв является показателем зрелости кадровой политики компании.

27. Типы кадрового резерва

Кадровый резерв классифицируется по нескольким критериям:

По уровню планируемых должностей:

- * оперативный резерв (на низовые и средние управленческие позиции)
- * стратегический резерв (на ключевые, высшие должности)

По источникам формирования:

- * внутренний резерв (из числа действующих сотрудников)
- * внешний резерв (потенциальные кандидаты со стороны)

По степени подготовки:

- * перспективный (сотрудники, нуждающиеся в развитии для занятия должности в будущем)
- * готовый (специалисты, способные немедленно приступить к исполнению обязанностей)

По срокам реализации:

- * краткосрочный (до 1 года)
- * среднесрочный (1–3 года)
- * долгосрочный (более 3 лет)

Каждый тип резерва требует своей стратегии управления, методов подготовки и оценки. Современные компании часто комбинируют типы, чтобы обеспечить гибкость и устойчивость кадровой системы.

28. Принципы формирования кадрового резерва

Формирование кадрового резерва – это системная деятельность, которая строится на основе ряда принципов, обеспечивающих ее эффективность, прозрачность и соответствие стратегическим целям организации.

Принцип стратегической направленности. Кадровый резерв должен формироваться с учетом долгосрочных целей компании, изменений в

организационной структуре, бизнес-планов, расширения и развития новых направлений.

Принцип системности. Работа по резерву должна быть постоянной, организованной и включать этапы отбора, подготовки, оценки и продвижения, а не сводиться к разовому мероприятию.

Принцип открытости и прозрачности. Критерии включения в резерв, этапы отбора и процедуры подготовки должны быть понятны сотрудникам, чтобы минимизировать недовольство, обеспечить доверие и мотивацию.

Принцип объективности. Отбор должен базироваться на профессиональных и личностных качествах, потенциале, результатах оценки и рекомендациях, а не на личных связях или субъективных симпатиях.

Принцип развития. Формирование резерва предполагает не просто учет текущих результатов, но и организацию мероприятий по профессиональному и управленческому росту кандидатов.

Принцип гибкости. Состав резерва должен регулярно пересматриваться с учетом изменяющихся условий, новых оценок персонала, ротации и карьерных событий.

Принцип преемственности. Подготовка будущих руководителей должна обеспечивать устойчивость управления и передачу накопленного опыта.

29. Качественный, количественный и структурный аспекты резерва

Анализ и построение эффективного кадрового резерва требует учета трех основных аспектов: качественного, количественного и структурного.

Качественный аспект. Оцениваются личные и профессиональные характеристики кандидатов: уровень компетенций, лидерский потенциал, способность к обучению, управленческие навыки, мотивация к карьерному росту. Также учитываются отзывы руководителей, результаты ассессмент-центров, тестирований, участия в проектах. Качественный аспект помогает определить готовность сотрудника к занятию определенной должности.

Количественный аспект. Отражает, сколько сотрудников включено в резерв, и насколько это количество соотносится с реальными потребностями организации. Важно поддерживать оптимальное соотношение — например, по ключевым должностям резерв должен обеспечивать не менее 2–3 кандидатов на каждую позицию. Чрезмерный или недостаточный резерв снижает эффективность системы.

Структурный аспект. Включает анализ распределения резервистов по уровням управления, подразделениям, функциональным направлениям, возрасту, стажу, профессиональной специализации. Он позволяет выявить дефицит или избыток кандидатов в определенных зонах, оценить риски и запланировать меры по выравниванию резерва.

Комплексный учет всех трех аспектов позволяет сделать кадровый резерв управляемым и продуктивным инструментом развития персонала.

30. Методы работы с кадровым резервом

Работа с кадровым резервом включает совокупность мероприятий, направленных на оценку, развитие и подготовку сотрудников к будущим должностям. На практике используются различные методы:

Оценочные методы:

- * тестирование (психологическое, профессиональное, мотивационное)
- * деловые игры, кейс-анализы
- * интервью по компетенциям
- * метод 360 градусов
- * ассессмент-центр (комплексная оценка потенциала и поведения)

Развивающие методы:

- * наставничество (закрепление опытного сотрудника за резервистом)
- * коучинг и менторинг
- * индивидуальные планы развития
- * стажировки в смежных отделах или филиалах
- * участие в проектах, временное исполнение обязанностей руководителя

Образовательные методы:

- * специализированные тренинги по управлению, лидерству, переговорам
- * управленческие школы и внутренние академии
- * внешние курсы повышения квалификации
- * MBA и другие программы подготовки менеджеров

Мотивационные методы:

- * включение в стратегические сессии, планёрки
- * предоставление обратной связи и сопровождения
- * материальные и нематериальные формы признания
- * карьерные консультации

Системная работа с резервом требует регулярности, интеграции с другими HR-процессами и участия линейных руководителей.

31. Этапы служебно-профессионального продвижения

Служебно-профессиональное продвижение – это процесс движения сотрудника по карьерной лестнице в рамках организации. Этот путь делится на несколько логичных и взаимосвязанных этапов:

1. Выявление перспективных сотрудников. На основе результатов работы, оценки потенциала, мотивации и рекомендаций определяется круг кандидатов, готовых к развитию и продвижению.
2. Включение в кадровый резерв. Перспективные сотрудники официально включаются в кадровый резерв. Осуществляется оценка их стартового уровня компетенций и составляется индивидуальный план развития.
3. Подготовка к повышению. Резервист проходит обучение, менторинг, участвует в проектах, получает обратную связь. В рамках подготовки возможны временные назначения, ротации и стажировки.
4. Оценка готовности к продвижению. Проводится финальная оценка достижений, управленческого потенциала и личностной зрелости кандидата. В случае соответствия — согласование с руководством и HR.
5. Назначение на новую должность. Осуществляется перевод сотрудника на более высокую или новую позицию. Важно обеспечить адаптацию и поддержку в первые месяцы.
6. Поддержка в новой роли. Проводится постконтроль, коучинг, регулярная обратная связь для закрепления на новом уровне и дальнейшего роста.
7. Планирование следующего этапа карьеры. После успешного освоения новой должности начинается подготовка к следующему этапу продвижения, при наличии потенциала.

Каждый этап требует сопровождения со стороны HR-службы и руководства, а также высокой вовлеченности самого сотрудника. Системный подход позволяет снизить риски неудачного повышения и формировать устойчивую управленческую вертикаль.

32. Технологии карьерного продвижения

Технологии карьерного продвижения — это совокупность методов, инструментов и управленческих решений, которые используются для

планирования, сопровождения и поддержки служебного роста сотрудников. Эти технологии применяются как на индивидуальном, так и на организационном уровне, и позволяют сотруднику реализовать личные амбиции, а компании — сформировать эффективный кадровый потенциал.

Среди ключевых технологий карьерного продвижения можно выделить:

- * Оценка потенциала и компетенций сотрудников (тестирование, ассесмент-центр, интервью, обратная связь 360 градусов)
- * Формирование и ведение кадрового резерва
- * Индивидуальное карьерное консультирование и сопровождение
- * Построение карьерных карт и профессиональных маршрутов
- * Менторинг, коучинг, наставничество
- * Ротация персонала и участие в проектах как способ расширения опыта
- * Разработка программ адаптации, развития лидерских качеств и управленческих навыков
- * Образовательные программы: тренинги, семинары, корпоративные университеты, MBA

Эффективное применение технологий карьерного продвижения требует интеграции в HR-стратегию компании и активного участия самих сотрудников в процессе.

33. Задачи управления карьерой и карьерного развития

Управление карьерой и карьерным развитием — это процесс планомерной поддержки и направленного развития профессиональной траектории сотрудника в рамках стратегии организации. Он направлен на согласование личных целей работников с целями компании.

Основные задачи:

- Создание условий для карьерного роста сотрудников, соответствующего их способностям и интересам
- Обеспечение своевременного замещения ключевых должностей компетентными кадрами
- Повышение мотивации, удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала
- Снижение текучести и удержание ценных специалистов
- Разработка и реализация индивидуальных планов развития
- Выявление и развитие управленческого и профессионального потенциала
- Обеспечение прозрачности карьерных маршрутов и критериев продвижения
- Формирование кадрового резерва и системное обучение

Эти задачи требуют системного подхода и тесного взаимодействия HR-подразделений, руководителей всех уровней и самих сотрудников.

34. Функции управления карьерой

Управление карьерой выполняет ряд функций, каждая из которых направлена на гармоничное развитие человеческого потенциала и повышение эффективности организации.

Прогностическая функция. Позволяет предвидеть потребности в кадрах, выявлять перспективных сотрудников и планировать их развитие с учетом изменений в бизнес-среде.

Развивающая функция. Обеспечивает обучение, наставничество, развитие компетенций, подготовку к новым ролям и функциям.

Диагностическая функция. Осуществляется через оценку персонала, выявление карьерных ожиданий и профессионального потенциала.

Координирующая функция. Объединяет усилия всех участников карьерного процесса — HR-службы, линейных руководителей и самих сотрудников.

Мотивационная функция. Направлена на формирование у сотрудников заинтересованности в достижении карьерных целей, росте и саморазвитии.

Регулирующая функция. Определяет правила продвижения, критерии оценки, процедуры включения в кадровый резерв и ротации.

Информационная функция. Сотрудники должны быть информированы о возможностях карьерного роста, вакансиях, программах развития и требованиях к должностям.

35. Концепции управления карьерой

Существует несколько подходов и концепций управления карьерой, которые формируют основу современных HR-стратегий:

Классическая концепция. Основана на иерархической модели карьеры, где продвижение идет снизу вверх, от начальных позиций к руководящим. Предполагает стабильную занятость, постепенное наращивание опыта и стажа.

Концепция карьерной самореализации. Считает, что ключевым фактором карьерного продвижения является личная инициатива сотрудника. Компания предоставляет возможности, а сотрудник сам выбирает и строит свой путь.

Модель «паутины» (карьера-лабиринт). Сотрудник может развиваться не только вертикально, но и горизонтально или по диагонали — меняя функции, направления, осваивая смежные области. Такой подход особенно распространен в креативных и IT-средах.

Концепция жизненного цикла карьеры. Подразумевает, что карьерное развитие проходит определенные фазы: становление, рост, стабилизация, спад или трансформация. Управление карьерой адаптируется к каждой фазе.

Сетевая концепция. В фокусе — взаимодействие, командные роли, участие в проектах и сетевых структурах. Карьера строится не столько внутри должностной иерархии, сколько через связи, проекты и компетенции.

Гибридные концепции. Объединяют элементы вышеуказанных подходов в зависимости от отрасли, корпоративной культуры и задач.

36. Приоритетные направления развития системы управления карьерой персонала

Современные организации стремятся адаптировать системы карьерного управления к вызовам времени. Приоритетные направления включают:

- * Персонализация карьерных треков: учет интересов, особенностей и целей каждого сотрудника
- * Интеграция цифровых технологий: внедрение платформ для карьерного планирования, онлайн-оценки и сопровождения
- * Развитие soft skills и метакомпетенций: коммуникация, креативность, критическое мышление, адаптивность
- * Укрепление связки карьера – обучение – мотивация: продвижение через обучение, а не только стаж и опыт
- * Участие сотрудников в управлении своей карьерой: развитие карьерного коучинга, наставничества, карьерных консультаций
- * Создание условий для горизонтального и проектного роста: отказ от исключительно вертикальной иерархии
- * Внедрение принципов diversity & inclusion: обеспечение равного доступа к карьерным возможностям
- * Формирование сильного кадрового резерва на всех уровнях

Эти направления позволяют организации быть гибкой, устойчивой и привлекательной для талантов.

37. Принципы и условия управления деловой карьерой

Эффективное управление деловой карьерой требует соблюдения определенных принципов и создания благоприятных условий внутри организации.

Принцип открытости. Сотрудники должны знать о существующих возможностях карьерного роста, критериях продвижения и порядке оценки.

Принцип справедливости. Все решения о продвижении принимаются на основе объективных критериев: результатов, компетенций, лидерского потенциала.

Принцип системности. Управление карьерой не может быть стихийным — оно требует стратегического подхода, координации с другими HR-процессами, регулярной оценки и планирования.

Принцип партнерства. Успешная карьера — это совместная работа сотрудника, его руководителя и HR-службы. Каждый должен быть вовлечен в процесс.

Принцип гибкости. Организация должна предлагать разные пути развития: вертикальный рост, горизонтальные перемещения, участие в проектах, экспертные роли.

Принцип развития. Основное внимание уделяется обучению, расширению кругозора, формированию новых компетенций и лидерских качеств.

Принцип прозрачности и правовой корректности. Все перемещения и назначения должны соответствовать законодательству и внутренним регламентам.

Условия успешного управления карьерой включают наличие корпоративной стратегии развития персонала, ресурсов на обучение, развитой системы оценки, а также культуры доверия и поддержки внутри коллектива.

38. Методы управления деловой карьерой

Методы управления деловой карьерой представляют собой инструменты, применяемые для формирования, сопровождения и корректировки карьерных маршрутов сотрудников. Их можно классифицировать по направленности на оценку, развитие, мотивацию и планирование.

Оценочные методы:

- Аттестации и регулярные оценки результатов деятельности
- Метод 360 градусов для получения разносторонней обратной связи
- Ассессмент-центр для оценки потенциала к управленческой деятельности
- Интервью по компетенциям, карьерные тесты и опросники

Методы развития:

- Построение индивидуальных планов развития
- Организация тренингов, деловых игр, семинаров, курсов повышения квалификации
- Ротации и временные назначения (включая стажировки в других подразделениях)
- Наставничество и менторинг
- Проектная работа, участие в кросс-функциональных командах

Методы планирования:

- Картирование карьеры (визуализация возможных карьерных маршрутов)
- Формирование кадрового резерва
- Прогнозирование потребностей в кадрах на основе стратегии компании
- Построение матрицы замещения ключевых должностей

Мотивационные методы:

- а. Прозрачность карьерных возможностей
- б. Обратная связь и признание достижений
- с. Финансовое и нефинансовое стимулирование
- д. Конкурсы на повышение

Сочетание этих методов позволяет системно управлять карьерой персонала, учитывая как интересы организации, так и ожидания сотрудников.

39. Модели управления карьерой в компаниях сферы услуг

Компании сферы услуг обладают своими особенностями: высокая доля взаимодействия с клиентами, зависимость от качества человеческого капитала, важность лояльности и скорости реакции персонала. Эти особенности влияют и на выбор моделей управления карьерой.

Модель вертикального роста. Классическая модель, при которой сотрудник последовательно продвигается по должностной лестнице — от младшего специалиста до руководителя. Применяется в гостиничном бизнесе, банках, страховании.

Модель ролевого или горизонтального развития. Сотрудник может менять функциональные зоны, накапливая компетенции без изменения уровня должности. Например, переход от фронт-офиса к аналитике или маркетингу. Особенно актуальна в call-центрах, ИТ- и образовательных услугах.

Модель проектного продвижения. Карьера строится через участие в проектах: сотрудники временно получают лидерские функции, развивают компетенции и

постепенно переходят к управленческим позициям. Используется в консалтинге, рекламе, маркетинговых агентствах.

Модель карьерной лестницы клиента. Основывается на увеличении зоны ответственности в рамках клиентского сервиса: от работы с розничными клиентами — к VIP, B2B, международным партнерам. Применяется в банках, туризме, страховании.

Модель компетентностного развития. Фокус делается не на должностях, а на компетенциях. Применяется в высококонкурентной среде, где нужны гибкие, multifunctional специалисты (например, в ИТ-услугах).

Смешанные модели сочетают элементы разных подходов, создавая гибкие и персонализированные траектории развития для сотрудников.

40. Организация как субъект управления карьерными процессами

Организация играет активную роль в управлении карьерными процессами, выступая не просто как работодатель, а как системный координатор и создатель возможностей для карьерного роста своих сотрудников. Ее основная задача — синхронизировать стратегические цели бизнеса с развитием кадрового потенциала.

Организация как субъект управления выполняет следующие функции:

- Разработка карьерной политики и стандартов карьерного роста
- Формирование кадрового резерва и системы оценки персонала
- Разработка и реализация программ обучения, наставничества и коучинга
- Организация оценки и диагностики профессионального потенциала сотрудников
- Создание внутренних каналов карьерной коммуникации (порталы, рассылки, профили компетенций)
- Сопровождение карьерных маршрутов, поддержка в адаптации и развитии
- Анализ текучести, удовлетворенности и карьерных ожиданий персонала

Организация также несет ответственность за формирование благоприятной карьерной среды: наличие прозрачных правил, отсутствие дискриминации, учет индивидуальных потребностей и гибкость карьерных моделей.

41. Учет качественных характеристик персонала в процессе управления их карьерой

Качественные характеристики персонала играют ключевую роль в построении эффективной карьерной системы. К ним относятся не только

профессиональные знания, но и личностные, психологические и поведенческие качества.

Основные качественные характеристики, которые учитываются:

- ~ Уровень профессиональной подготовки (знания, навыки, опыт)
- ~ Личностные качества: лидерство, ответственность, устойчивость к стрессу, инициативность
- ~ Уровень развития soft skills: коммуникация, командная работа, ориентация на результат
- ~ Потенциал к обучению и профессиональному росту
- ~ Мотивация к карьере, целеустремленность, стремление к достижениям
- ~ Эмоциональный интеллект, адаптивность, гибкость
- ~ Готовность к изменениям, мобильность (в т. ч. территориальная)
- ~ Управленческие и предпринимательские способности (для должностей с высокой ответственностью)

Анализ этих характеристик осуществляется с помощью оценочных центров, тестов, обратной связи, анкетирования, наблюдения. На их основе формируются индивидуальные карьерные планы, рекомендации по развитию, участие в обучающих программах и включение в кадровый резерв.

42. Закономерности карьерного развития

Карьерное развитие подчиняется определённым закономерностям, которые позволяют прогнозировать поведение сотрудников, проектировать карьерные маршруты и формировать долгосрочную стратегию управления персоналом.

Закономерность цикличности. Карьера проходит определённые этапы: становление, рост, зрелость, спад или трансформация. Эти фазы характерны как для профессиональной, так и для управленческой карьеры.

Закономерность индивидуальности. Каждый сотрудник развивается в индивидуальном темпе, в зависимости от своих способностей, ценностей, интересов и жизненных обстоятельств.

Закономерность взаимосвязи с организационной структурой. Возможности карьерного роста зависят от масштабов, уровня централизации, структуры и кадровой политики компании.

Закономерность профессионального старения. С увеличением стажа работоспособность, стремление к продвижению и мобильность снижаются, а значимость стабильности возрастает. Это требует специальных подходов к развитию сотрудников зрелого возраста.

Закономерность внешнего влияния. Карьерное развитие зависит от изменений во внешней среде: экономических кризисов, развития технологий, трансформации рынка труда.

Закономерность мотивационного отклика. Эффективность карьерного продвижения прямо связана с мотивацией — без внутренней готовности сотрудника продвижение может оказаться unsuccessfulным.

Эти закономерности помогают выстраивать карьерное управление не только как тактический, но и как стратегический инструмент развития компании.

45. Карьерные стратегии

Карьерные стратегии — это продуманные подходы и модели поведения, которые человек выбирает для достижения своих профессиональных целей. Существует несколько типичных стратегий, каждая из которых отражает разные приоритеты и способы достижения успеха.

Стратегия карьерного роста. Фокусируется на быстром продвижении по служебной лестнице, стремлении к более высоким должностям и увеличению ответственности. Требуется активное развитие управленческих навыков и лидерства.

Стратегия профессиональной специализации. Основное внимание уделяется углублению знаний и мастерства в узкой области, становлению экспертом. Подходит тем, кто ценит профессиональное признание и стабильность.

Стратегия карьерной стабильности. Предполагает сохранение текущей позиции с постепенным развитием в рамках известной сферы, минимизируя риски и изменения. Часто выбирают сотрудники, ориентированные на баланс между работой и личной жизнью.

Стратегия адаптации и гибкости. Включает готовность к смене профессии, отрасли или формы занятости в зависимости от обстоятельств. Такая стратегия актуальна в условиях быстро меняющегося рынка труда.

Стратегия инноваций и предпринимательства. Предполагает создание собственного дела или поиск новых, нестандартных путей развития. Требуется высокий уровень инициативы и риска.

Выбор стратегии зависит от личных ценностей, возможностей, условий рынка и целей. Важно понимать, что стратегии могут комбинироваться и изменяться в течение жизни.

46. Способы выявления карьерного потенциала

Карьерный потенциал — это совокупность личностных качеств, компетенций и возможностей, которые позволяют сотруднику успешно развиваться и продвигаться по карьерной лестнице. Выявление потенциала важно как для самого человека, так и для работодателя, который заинтересован в эффективном управлении талантами.

Основные методы выявления карьерного потенциала:

Психологические тесты и ассессмент-центры. Используются для оценки интеллекта, личностных характеристик, мотивации, лидерских качеств и других важных параметров.

Оценка компетенций. Анализ текущих навыков и знаний, сопоставление с требованиями к более высоким позициям.

Обратная связь от руководителей и коллег. Мнения и оценки окружающих дают ценную информацию о реальном поведении и эффективности сотрудника.

Анализ результатов работы. Оценка достижений, выполнения ключевых показателей, участия в проектах и инициативах.

Интервью и карьерные консультации. Разговоры с сотрудником помогают понять его мотивацию, цели и амбиции.

Наблюдение за поведением в нестандартных ситуациях. Например, в командной работе, кризисных ситуациях, при принятии решений.

Комплексное использование этих методов позволяет составить объективную картину потенциала и определить направления развития.

47. Оценка карьерного потенциала и карьерного роста персонала

Оценка карьерного потенциала и карьерного роста является важной функцией управления персоналом в организации. Она помогает определить, кто из сотрудников готов к продвижению, выявить потребности в обучении и спланировать кадровое резервирование.

Процесс оценки включает:

Определение критериев. К ним относятся профессиональные знания, управленческие навыки, мотивация, лидерские качества, адаптивность и способность к обучению.

Использование инструментов оценки. Психологические тесты, ассессмент-центры, анализ результатов работы, интервью, 360-градусная обратная связь.

Сравнение с требованиями позиций. Сопоставление текущих компетенций сотрудников с требованиями более высоких должностей или новых ролей.

Выявление сильных и слабых сторон. Это помогает формировать индивидуальные планы развития.

Принятие решений о карьерном продвижении. Оценка помогает определить готовность сотрудника к новой роли или необходимость дополнительного обучения.

Эффективная оценка способствует снижению текучести кадров, повышению мотивации и улучшению организационной эффективности.

48. Критерии и факторы карьерного успеха

Карьерный успех — это субъективное и объективное достижение поставленных профессиональных целей. Критерии и факторы, влияющие на карьерный успех, разнообразны и включают как личные качества, так и внешние условия.

Основные критерии карьерного успеха:

Продвижение по службе. Рост по карьерной лестнице, увеличение уровня ответственности и влияния.

Финансовое вознаграждение. Уровень заработка и материальных благ.

Профессиональное признание. Уважение коллег, признание экспертизы и вклада.

Личное удовлетворение. Чувство удовлетворённости от работы, совпадение с личными ценностями и интересами

Баланс работы и личной жизни. Возможность сохранять гармонию между профессиональными и личными потребностями.

Факторы, способствующие карьерному успеху:

Компетентность и профессионализм. Высокий уровень знаний и умений.

Социальные навыки и коммуникации. Умение строить отношения, вести переговоры и работать в команде.

Мотивация и целеустремлённость. Постоянное стремление к развитию и достижению целей.

Гибкость и адаптивность. Способность быстро реагировать на изменения и учиться новому.

Поддержка руководства и корпоративная культура. Благоприятная среда для роста и развития.

Понимание этих критериев и факторов помогает планировать и достигать карьерных целей максимально эффективно.