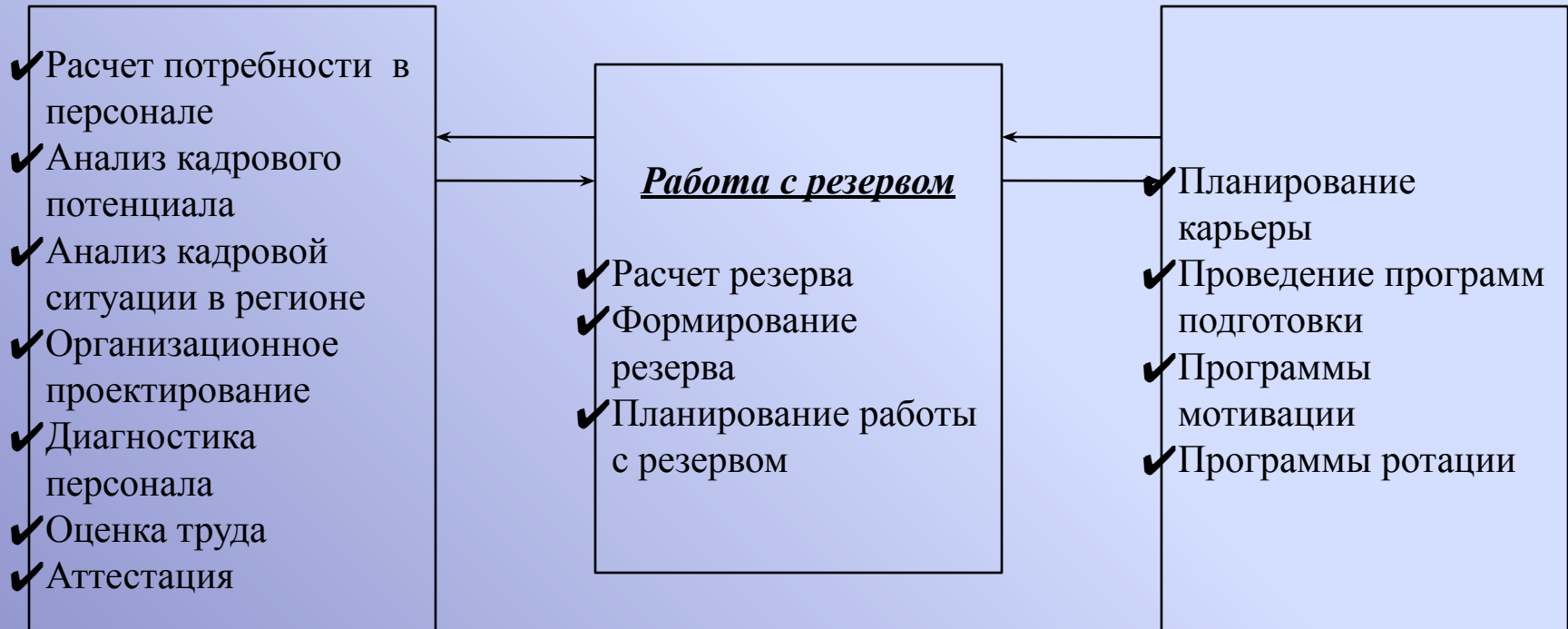


***Продвижение персонала:
формирование резерва кадров и
планирование карьеры***

Контрольная работа
по дисциплине: Управление персоналом

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной



Типы резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.).

1. По виду деятельности.

Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

- ✓ *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- ✓ *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования и источники кадрового резерва

Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- ✓ руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- ✓ главные и ведущие специалисты;
- ✓ специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- ✓ молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом

1. Анализ потребности в резерве.

Анализ производится по следующим показателям:

- ✓ прогнозирование изменения структуры аппарата;
- ✓ усовершенствование продвижения работников по службе;
- ✓ определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- ✓ определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

2. Формирование и составление списка резерва.

В данный этап входит формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

3. Подготовка кандидатов.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- ✓ индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- ✓ стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- ✓ учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Планирование карьеры

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

Типы и этапы карьеры

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации.

1. *Предварительный этап* – сотрудники в возрасте до 25 лет. Характеризуется подготовкой к трудовой деятельности, выбором области деятельности. Особенностью мотивации (по Маслоу) является безопасность, социальное признание.
2. *Этап становления* – сотрудники в возрасте до 30 лет. Характеризуется освоением работы, развитием профессиональных навыков. Особенностью мотивации (по Маслоу) является социальное признание, независимость.
3. *Этап продвижения* – сотрудники в возрасте до 45 лет. Характеризуется профессиональным развитием. Особенностью мотивации (по Маслоу) является социальное признание, самореализация.
4. *Этап завершения* – сотрудники в возрасте после 60 лет. Характеризуется подготовкой к переходу на пенсию, поиском и обучением собственной смены. Особенностью мотивации (по Маслоу) является удержание социального признания.
5. *Пенсионный этап* – сотрудники в возрасте после 65 лет. Характеризуется занятием другими видами деятельности. Особенностью мотивации (по Маслоу) является поиск самовыражения в новой сфере деятельности.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается

типология личностей Дж. Голланда:

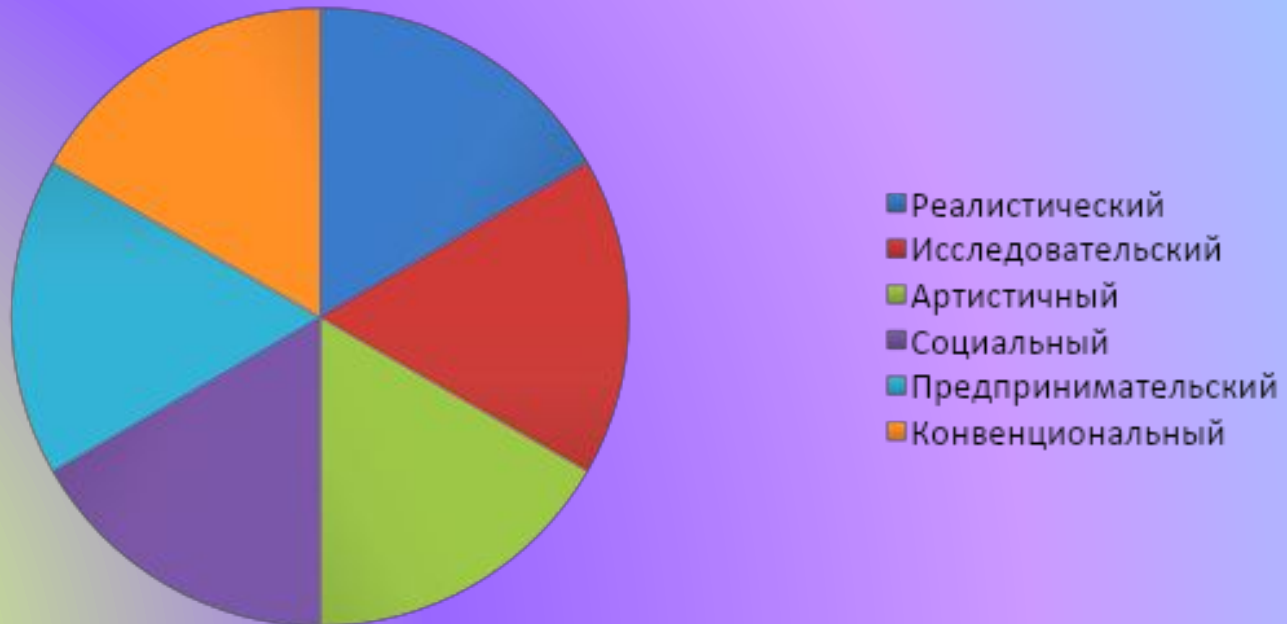
Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Выбор карьеры

Хотя по концепции Дж. Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспособливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и не доминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее

Типология личностей Дж. Голланда



Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является *типологией Е.А. Климова*.

Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П – “человек – природа”, если главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т – “человек – техника”, если главный, ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч – “человек – человек”, если главный, ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З – “человек – знак”, если главный, ведущий предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х – “человек – художественный образ”, если главный, ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор.

Можно выделить следующие основные *ситуации выбора профессии*:

Традиция – вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.

Случай – выбор произошел случайно в силу некоего события.

Долг – выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

Целевой выбор – выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности).

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

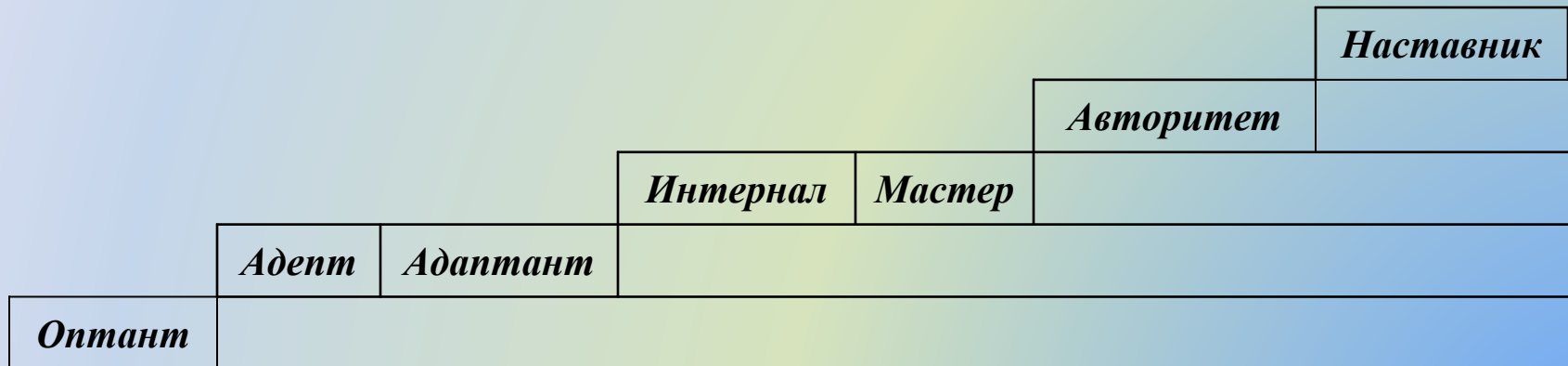
- 1. Оптант (фаза оптации).** Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор.
- 2. Адепт (фаза адепта).** Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее.
- 3. Адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе).** Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит “как ключ к замку” производственной работе.
- 4. Интернал (фаза интернала).** Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии.

5. **Мастер (продолжающаяся фаза мастерства).** Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи.

6. **Авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей).** Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами. В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации.

7. **Наставник (фаза наставничества).** Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала можно представить следующей схемой:



Планирование карьеры

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой *карьерограмму*, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

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

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования

- 1. Сотрудник:** первичная ориентация и выбор профессии, выбор организации и должности, ориентация в организации, оценка перспектив и проектирование роста, реализация роста.
- 2. Менеджер по персоналу:** оценка при приеме на работу, определение на рабочее место, оценка труда и потенциала сотрудников, отбор в резерв, дополнительная подготовка, программы работы с резервом, продвижение, *новый цикл планирования.*
- 3. Непосредственный руководитель (линейный менеджер):** оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития, предложения по стимулированию, предложения по росту.

Условия карьеры.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными.

Среди объективных условий карьеры:

- ✓ высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- ✓ длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- ✓ показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- ✓ показатель потенциальной мобильности – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.