



ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Лекция №4 «Управление карьерой работника»

Москва-2016

Учебные цели:

2

1. Сформировать у обучающихся представления о сущности и содержания карьеры работника.
2. Изучить порядок формирования карьеры работника.

Учебные вопросы:

1. Сущность карьеры и жизненный цикл работника как объект управления.
2. Состав и содержание карьеры работника.

Карьера представляет собой иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка.

- **«Узкое» определение:**

Карьера - «последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации» (Шекшня, 1996)

- **«Широкое» определение**

Карьера – «продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии» (Филиппов, 1995).

- **Акмеологическое определение**

Карьера - не только (и не столько) продвижение по должностным ступенькам, сколько процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности (Ладанов, 1997).

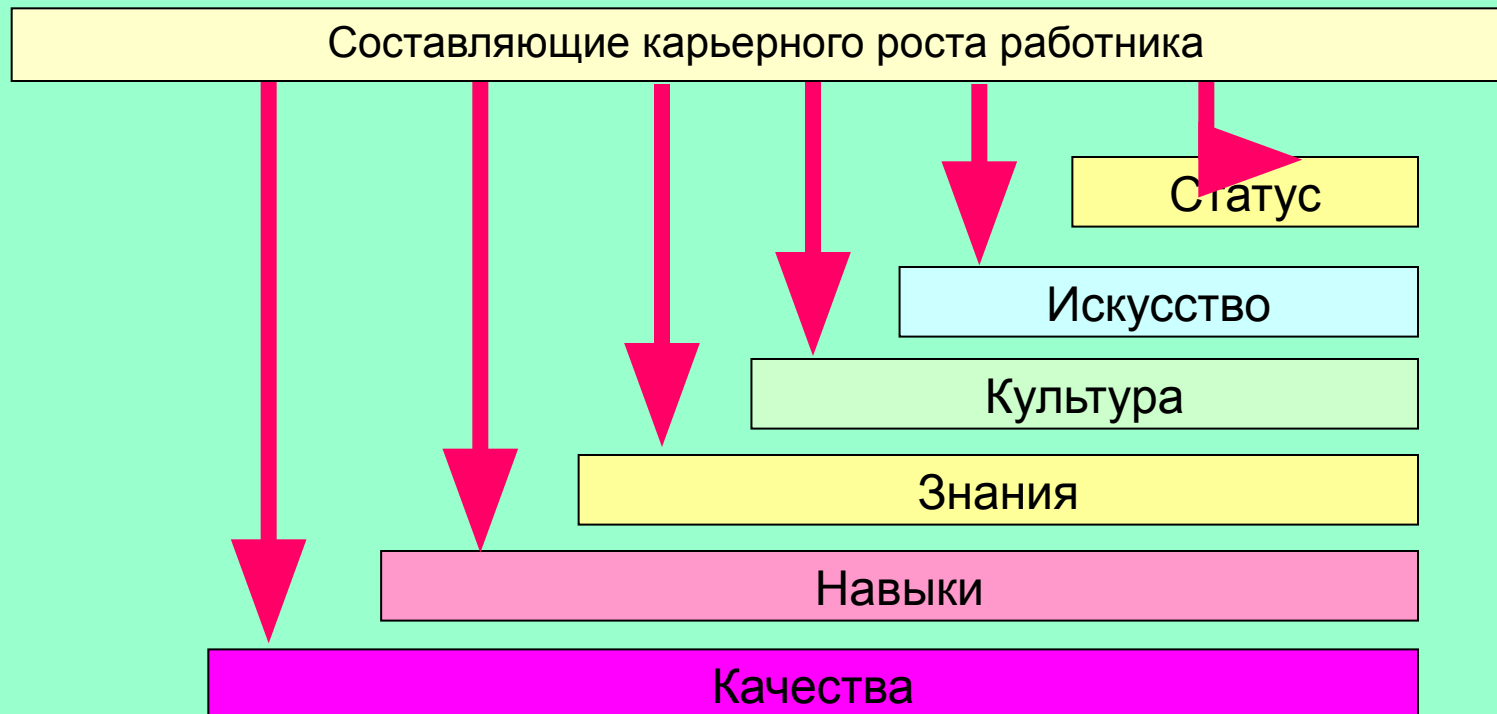
1-й учебный вопрос

**Сущность карьеры и жизненный цикл работника
как объект управления**

▪

Сущность карьеры и жизненный цикл работника как объект управления

Карьера определяется временной последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей. Подразумевается, что эта последовательность в той или иной мере отражает профессиональный квалификационный рост работника, расширение и углубление его способностей.



Карьерное продвижение работника в виде последовательности занимаемых им должностей осуществляется в условиях конкуренции соискателей, определяя становление особых карьерных отношений.

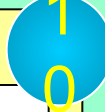
Виды карьеры

- **Вертикальная восходящая**
управленческая – с повышением статуса
- **Горизонтальная**
профессиональная – без повышения статуса
- **Ступенчатая**
совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры
- **Вертикальная нисходящая**
снижение статуса в организационной иерархии
- **Скрытая**
центростремительная - движение к ядру, руководству организации при относительно невысоком статусе

Наличие у кандидата **опыта работы в должностях каждого из своих будущих заместителей** в зарубежных и в отечественных современных компаниях все чаще становится не только желательным, но и обязательным требованием, часто публикуемым в объявлениях о конкурсе на замещение той или иной вакантной должности.

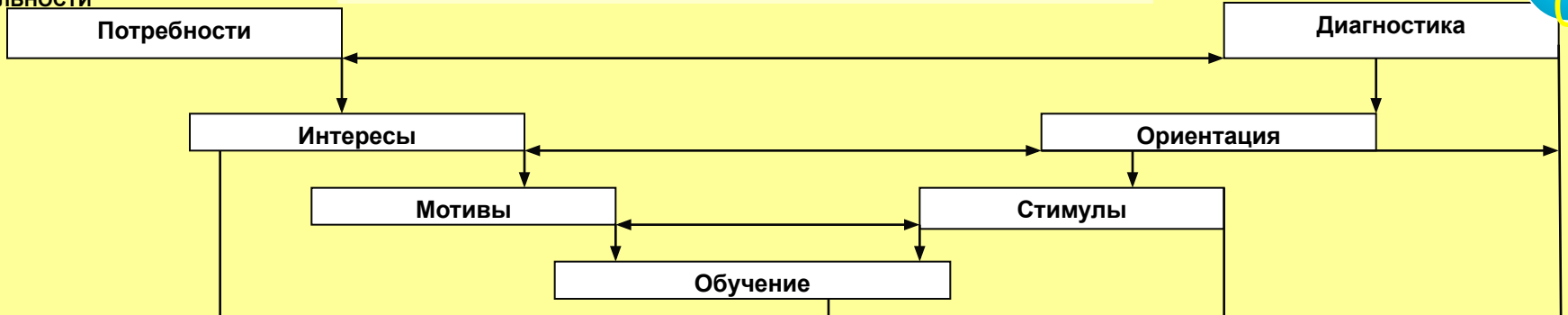
Карьера работника может принимать самые разнообразные конфигурации, зависящие от региональных, отраслевых, организационных, профессиональных, коммуникационных, корпоративных и других факторов. Все это отражает возможности формирования разнообразных траекторий построения карьеры работника и обуславливает **необходимость исследования жизненного цикла как объекта управления.**

Жизненный цикл работника представляет собой последовательность основных этапов и стадий трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий.

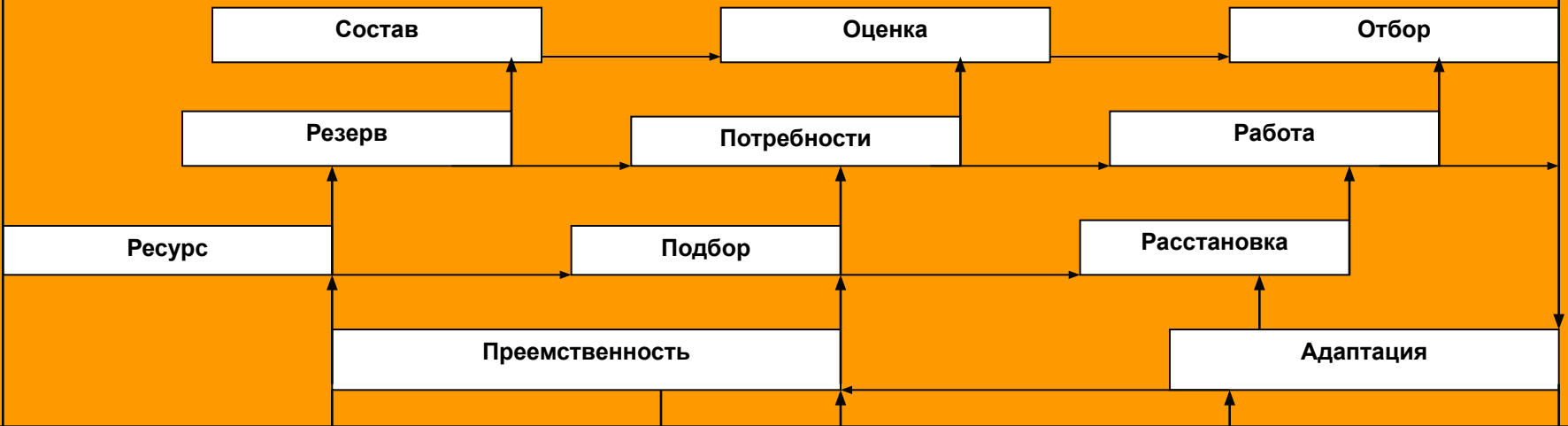


Модель жизненного цикла работника

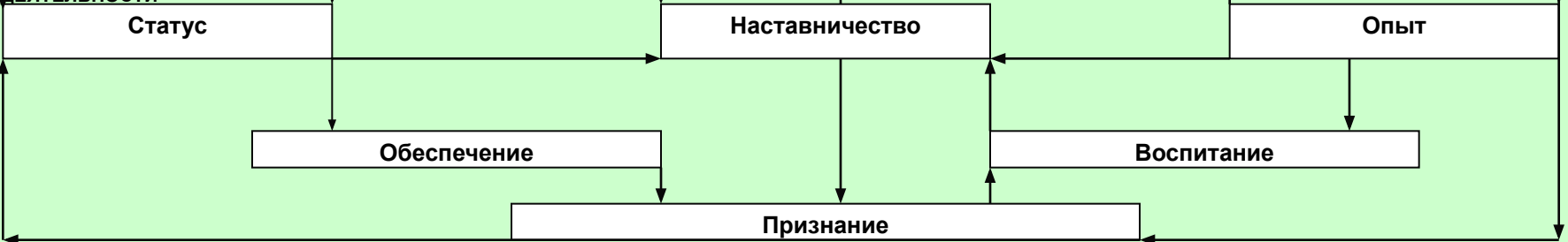
ПЕРИОД
ПРЕДСЛУЖЕБНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПЕРИОД
СЛУЖЕБНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПЕРИОД
ПОСТСЛУЖЕБНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





2-й учебный вопрос

Состав и содержание карьеры работника

СОСТАВ и СОДЕРЖАНИЕ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКА



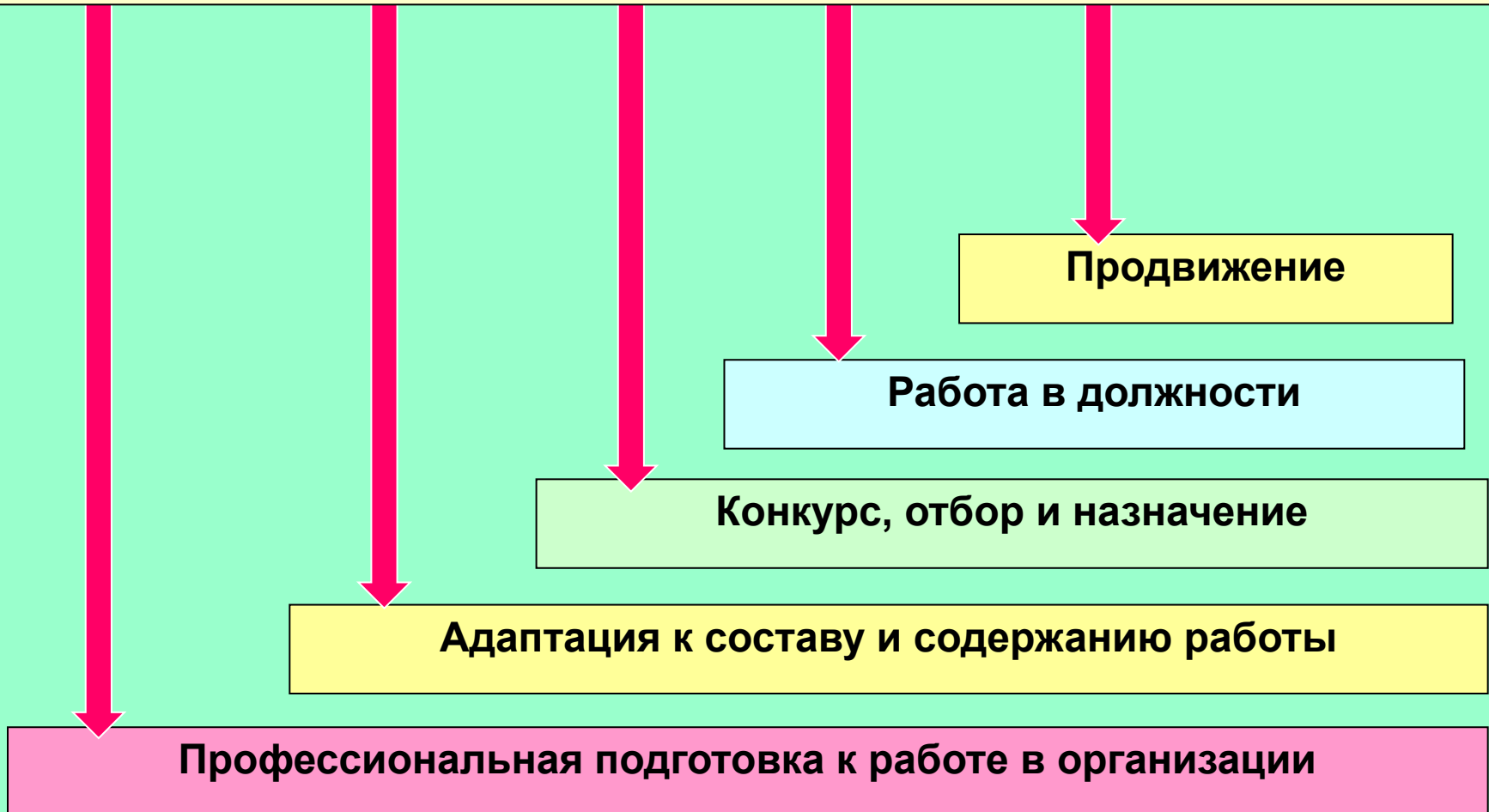
Построение и исследование предполагает установление жизненного цикла работника основных понятий, выделение составляющих элементов карьеры. К ним, прежде всего, относят такие элементы, как отбор, подготовка, расстановка, стажировка, собственно работа в должности, дальнейшее продвижение, осуществляющееся на основе полученного образования и накопленного опыта.

Именно в этих элементах реализуются и развиваются рассмотренные выше качества, навыки, знания, культура, искусство профессионала, которые, в свою очередь, и определяют его карьерное продвижение.

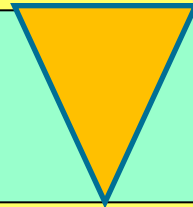
Одной из определяющих характеристик этого многогранного, специфического и во многом вероятностного процесса становится **ЦИКЛИЧНОСТЬ**.

Периодическое повторение таких устойчиво осуществляющихся последовательностей, **как подбор — подготовка — расстановка, работа — оценка — продвижение, ресурс — резерв — состав и т. д.** во многом определяет не только построение собственно карьерного процесса, но и осуществление основных процедур управления им.

Составляющие элементы карьерного цикла работника

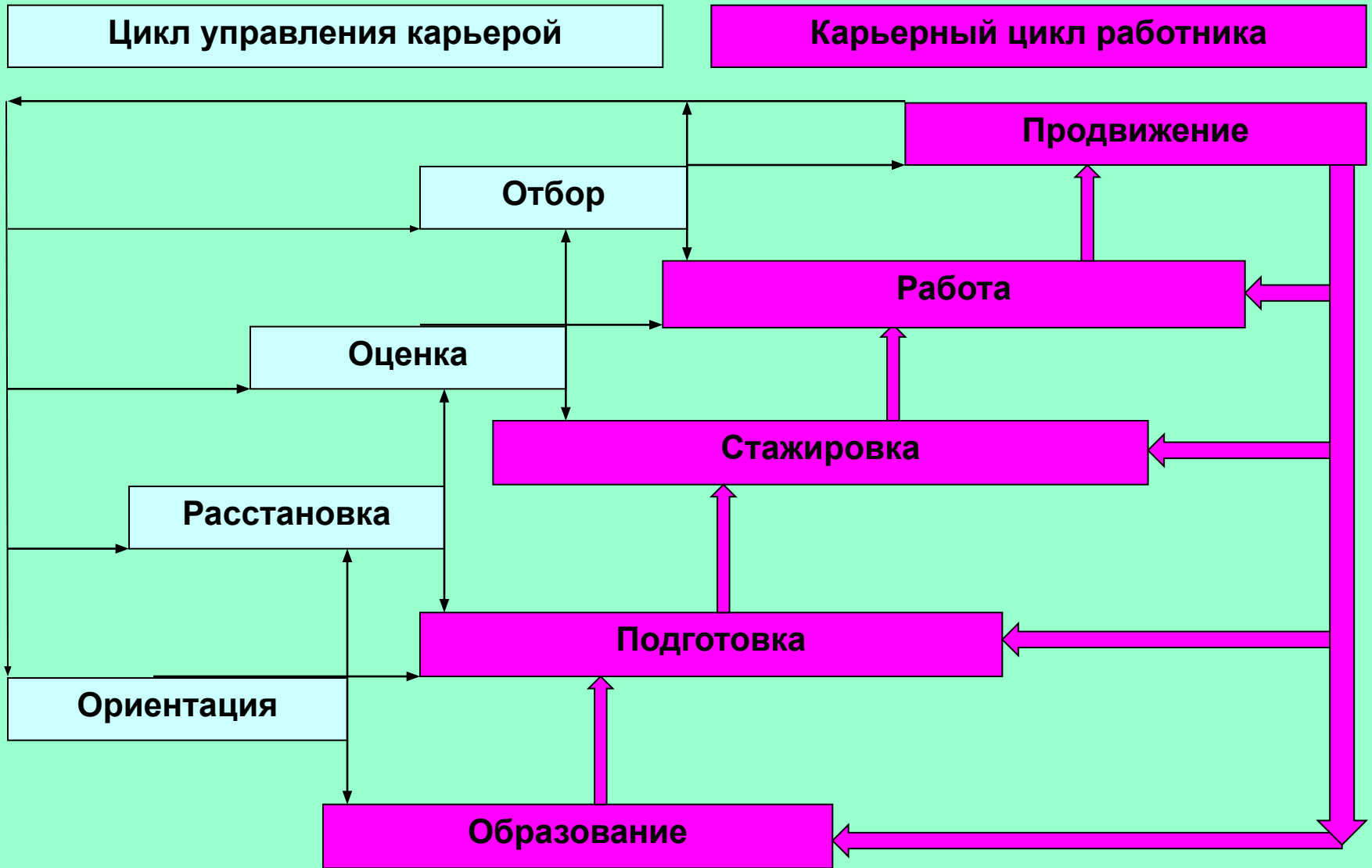


Цикл управления карьерой как периодически повторяющаяся последовательность **воздействий** руководителя и службы управления персоналом на карьеру **работника** отражает структуру и последовательность задач управления конкретным работником, успешное решение которых обеспечивается не столько руководителем или службой управления персоналом, **сколько самим работником.**

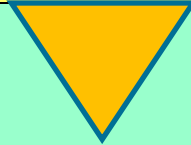


Это определяет теснейшую взаимосвязь и необходимость **конструктивного взаимодействия** цикла управления карьерой с карьерным циклом работника.

Модель управления карьерным циклом работника



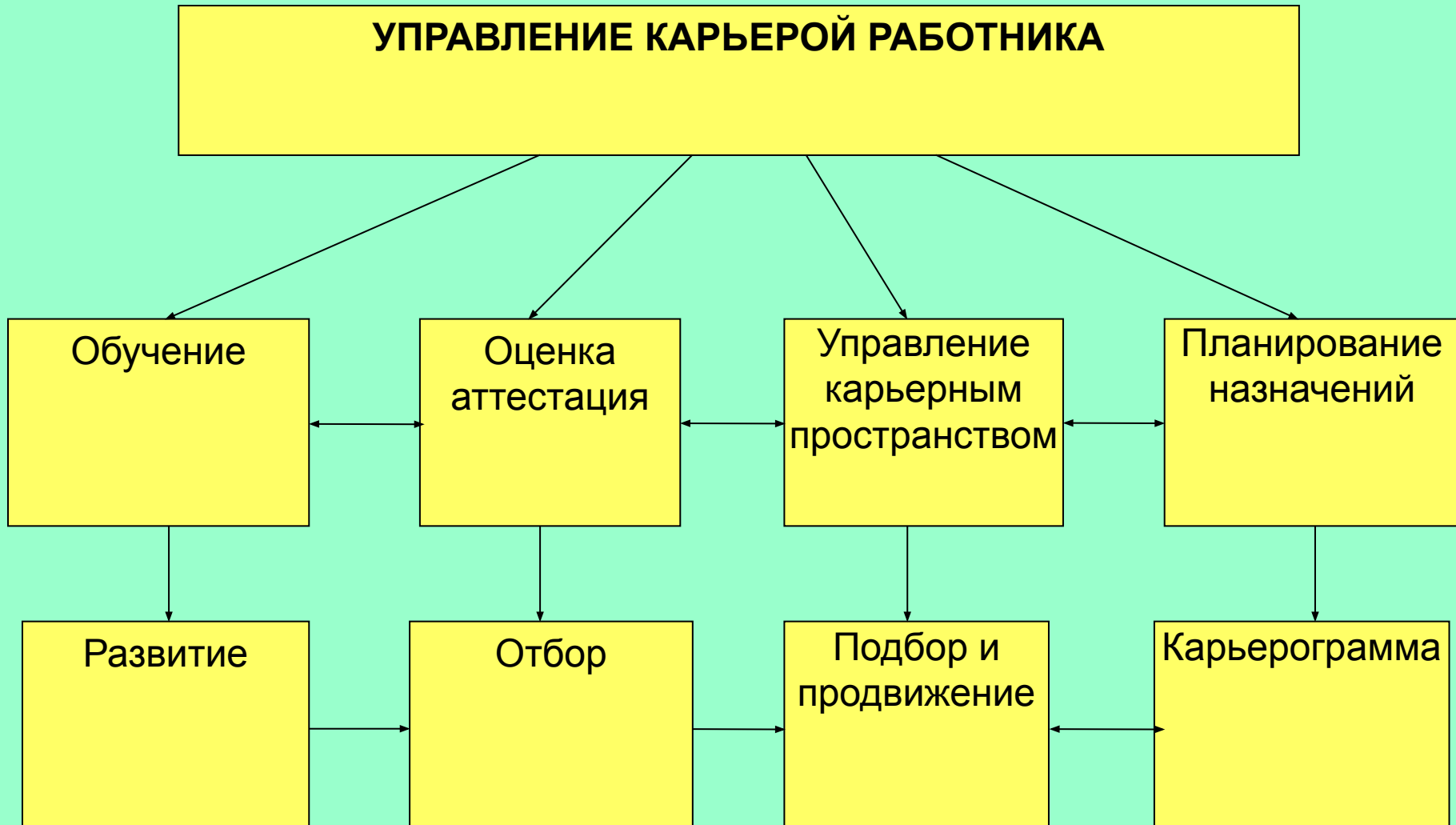
Активно реализуемые современными компаниями программы адаптации и применения моделирования карьерного продвижения работника хорошо зарекомендовали себя в качестве процессуальной основы организационно-методического обеспечения реальной организации карьерного цикла менеджера.



Переход к каждой новой должности в этой системе предусматривает выдвижение, оценку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации менеджера, по результатам которых разрабатывается и осуществляется программа его карьерного продвижения. **Такая система объективно становится основой построения и ориентации цикла управления карьерой работника.**

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКА

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКА



Содержание этой работы складывается сегодня эмпирически. Можно выделить ряд уже утвердившихся и доказавших эффективность успешного решения задач. К ним относятся: **прогнозирование, планирование и построение карьеры, повышение отдачи и обеспечение должностного роста работника.**

Основными ресурсами повышения эффективности использования профессионального потенциала работника являются:

- индивидуально-профессиональная диагностика;
- перманентное самообразование;
- карьерно-должностная ориентация;
- социально-психологическая подготовка;
- проявление предметно-проблемной адаптации;
- систематическое повышение квалификации;
- стажировки на перспективных должностях.

Собственно карьерное продвижение и получение полномочий является одним из основных стимулов, а закрепление и использование статуса новой должности — мотивом самосовершенствования работника, на взаимодействии которых основывается эффективность работы организации. **Карьерный рост, должностное продвижение** становятся определяющими успех показателями многих, но далеко не всех работников.

Необходимость преодоления этого негативного эффекта подчеркивается широко известным и используемым **принципом «периодической сменяемости»**. Так, в практике японского менеджмента на его основе разрабатываются и применяются **3-5-летние циклы ротации**, обеспечивающие своевременное обновление содержания профессиональной деятельности работника.

Продолжительность периода работы в определенной должности определяется составом и содержанием обязанностей, исполняемых работником.

На увеличение этого периода влияет сложность и длительность освоения профессиональных обязанностей, время совершенствования работника в их исполнении.

Вместе с тем, на увеличение этого периода влияют и такие факторы, как разнообразие, обособленность, уникальность, инновационность исполняемых работником обязанностей, их место и роль в общем процессе работы организации.

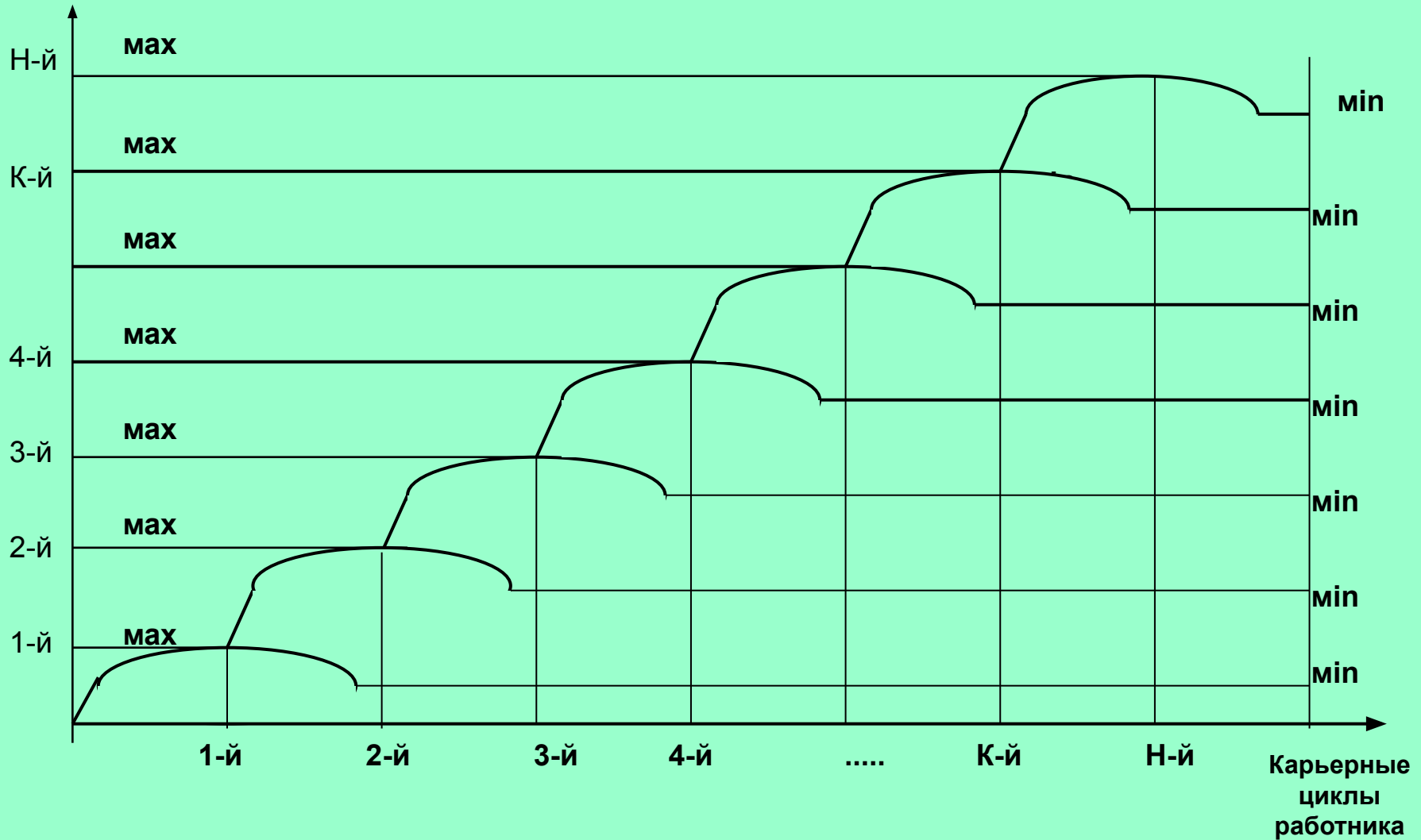
Периодическая смена должностей работника необходима на протяжении всего жизненного цикла.

Оптимальное количество должностей, последовательно занимаемых работником на протяжении жизненного цикла, зависит от ряда отраслевых, производственных, организационных факторов и **колеблется в среднем от четырех до семи.**

Карьерный рост менеджеров, как правило, включает большее число должностей, обусловленное необходимостью освоения управляемых ими объектов.

Карьерные циклы в жизненном цикле работника

Эффективность
труда
в должности



Решение задачи повышения эффективности карьеры работника предполагает достаточно простые и понятные действия: они могут выражаться как в достижении более высокого должностного положения. В современных отечественных организациях все больше внимания начинают уделять вопросам продвижения сотрудников, их обучению и карьерному росту.

Рекомендации руководителю

1. **Карьера работника** является одним из **важнейших объектов систематического исследования**, проектирования и воздействия менеджмента организации.
2. Конструктивной основой эффективного проектирования и построения карьеры работника объективно становится **трудовой период его жизненного цикла**.
3. Максимальная эффективность труда и результативность карьеры работника **обеспечивается системой профессионального роста и должностного продвижения** на протяжении всего трудового периода его жизненного цикла.
4. **Эффективность** управления карьерой работника **достигается реализацией перспективного и комплексного подхода к оценке и использованию его профессионального потенциала**.
5. Оценка эффективности построения карьеры работника объединяет **комплекс показателей, отражающих как результативность и качество работы**, так и его отношение к труду, существенно меняющиеся на протяжении жизненного цикла.