



## **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).

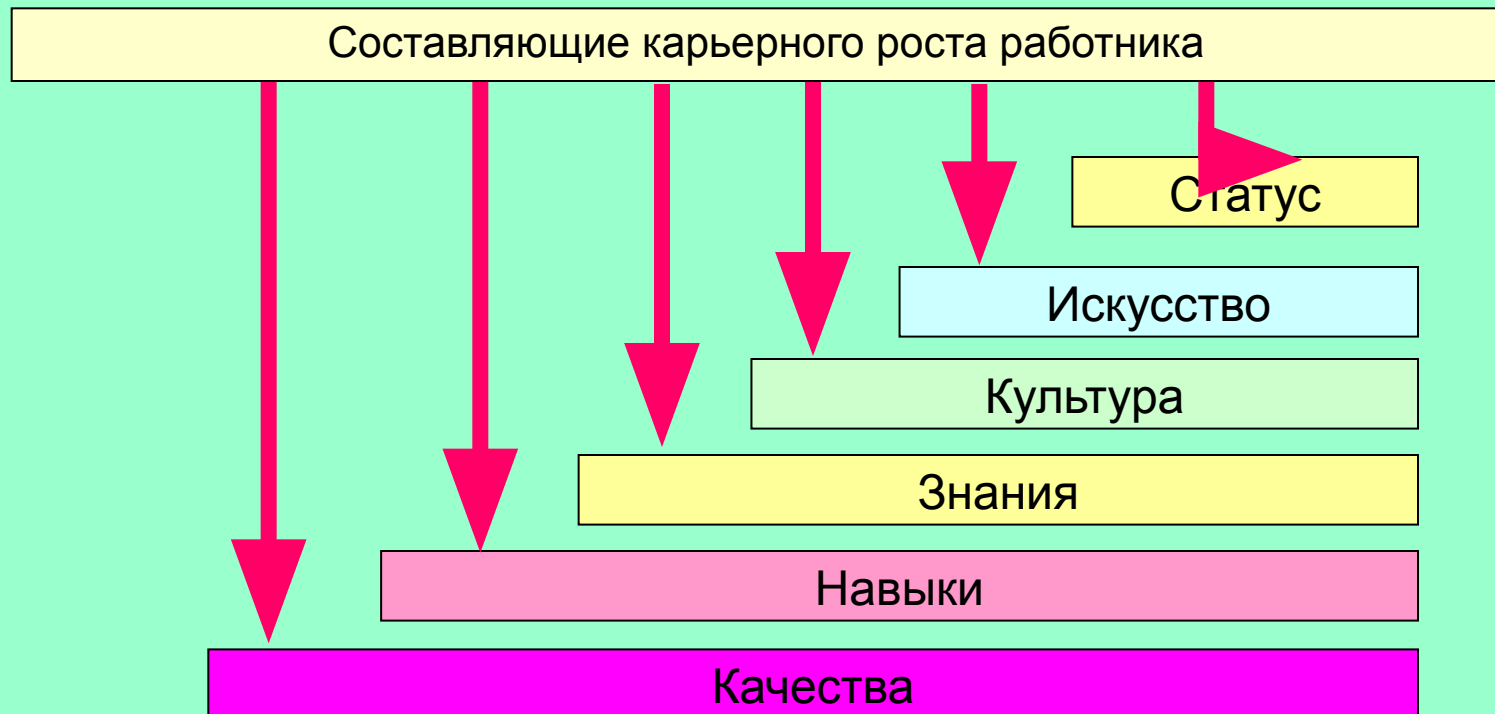
## 1-й учебный вопрос

**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

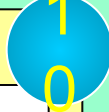
- **Вертикальная восходящая**  
управленческая – с повышением статуса
- **Горизонтальная**  
профессиональная – без повышения статуса
- **Ступенчатая**  
совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры
- **Вертикальная нисходящая**  
снижение статуса в организационной иерархии
- **Скрытая**  
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.**

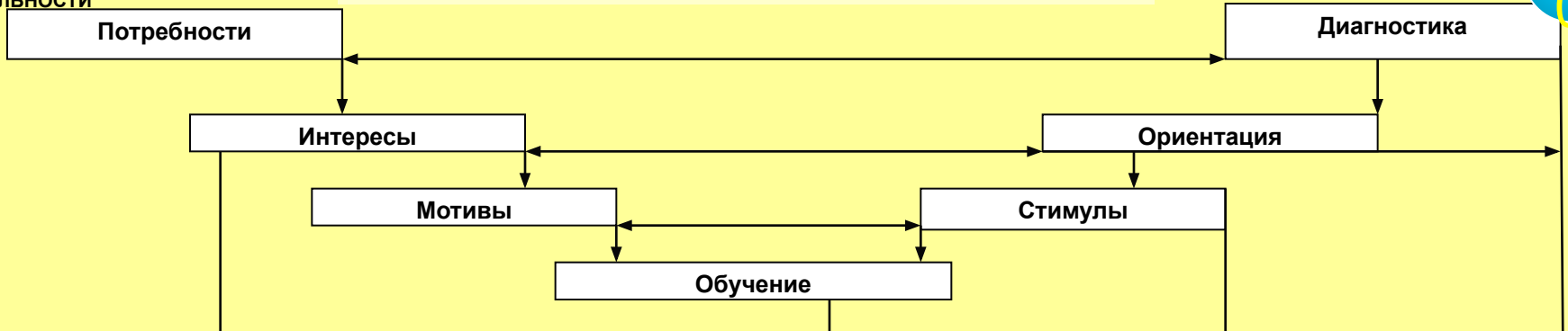


**Жизненный цикл работника** представляет собой последовательность основных этапов и стадий трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий.

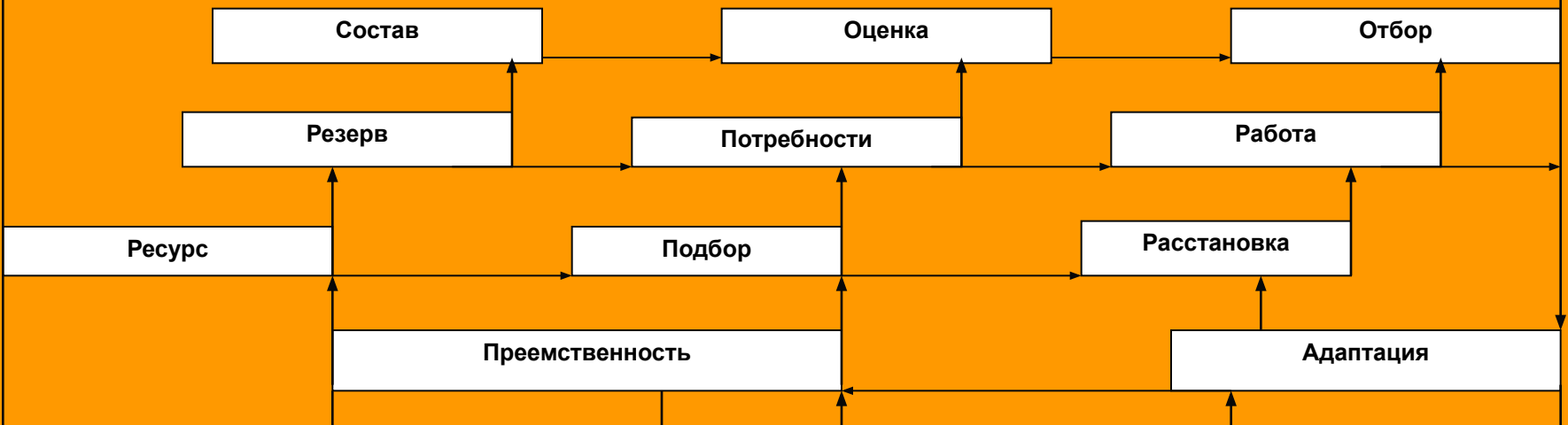


# Модель жизненного цикла работника

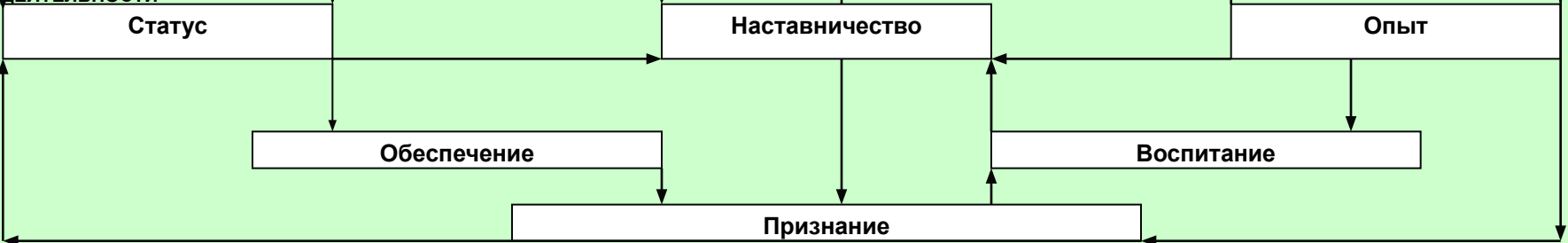
ПЕРИОД  
ПРЕДСЛУЖЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПЕРИОД  
СЛУЖЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПЕРИОД  
ПОСЛУЖЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





## **2-й учебный вопрос**

**Состав и содержание карьеры работника**

# СОСТАВ и СОДЕРЖАНИЕ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКА



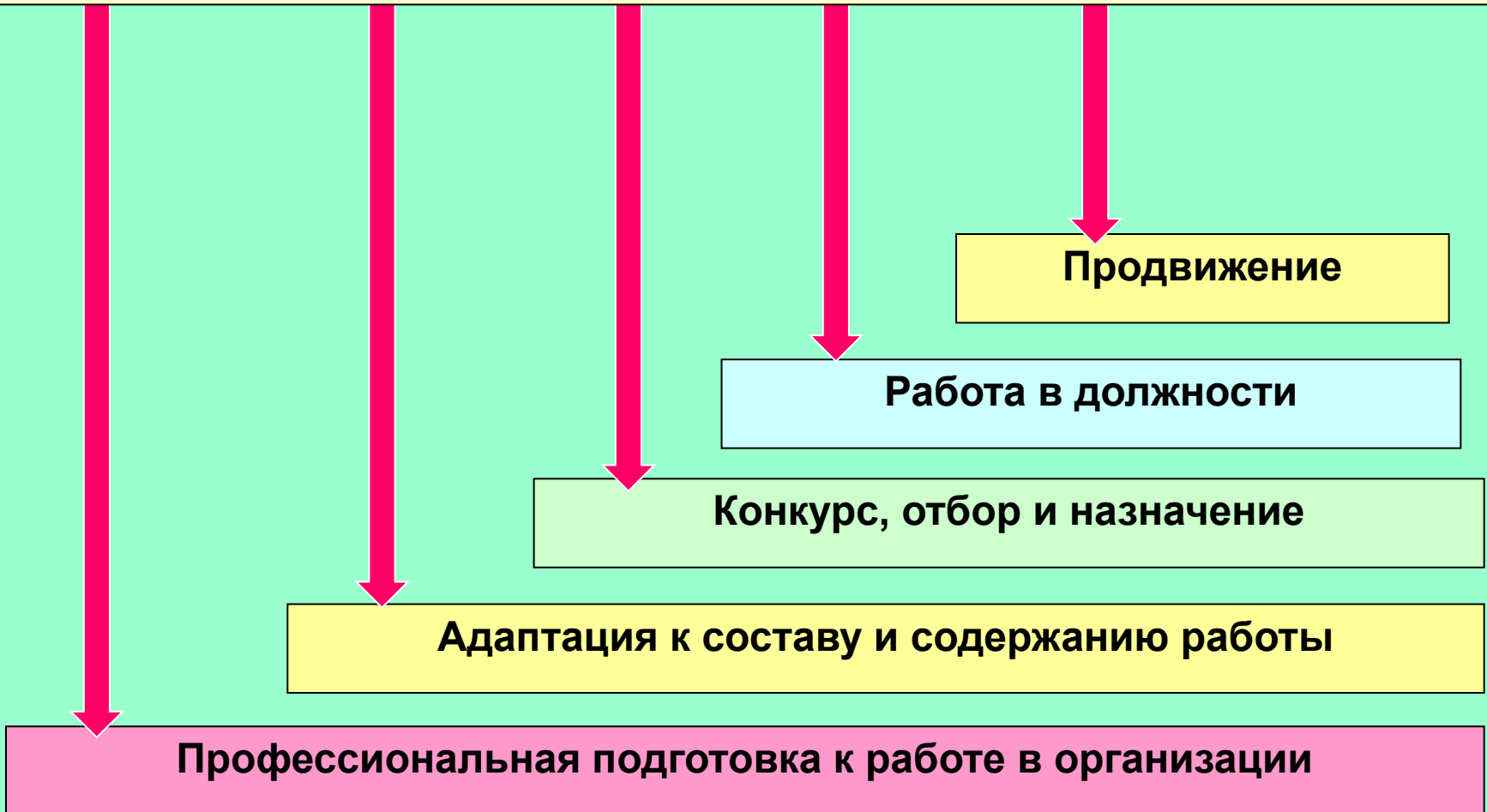
Построение и исследование предполагает установление жизненного цикла работника основных понятий, выделение составляющих элементов карьеры. К ним, прежде всего, относят такие элементы, как отбор, подготовка, расстановка, стажировка, собственно работа в должности, дальнейшее продвижение, осуществляющееся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

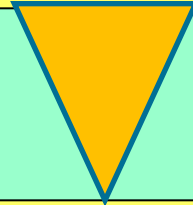
Одной из определяющих характеристик этого многогранного, специфического и во многом вероятностного процесса становится **ЦИКЛИЧНОСТЬ**.

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

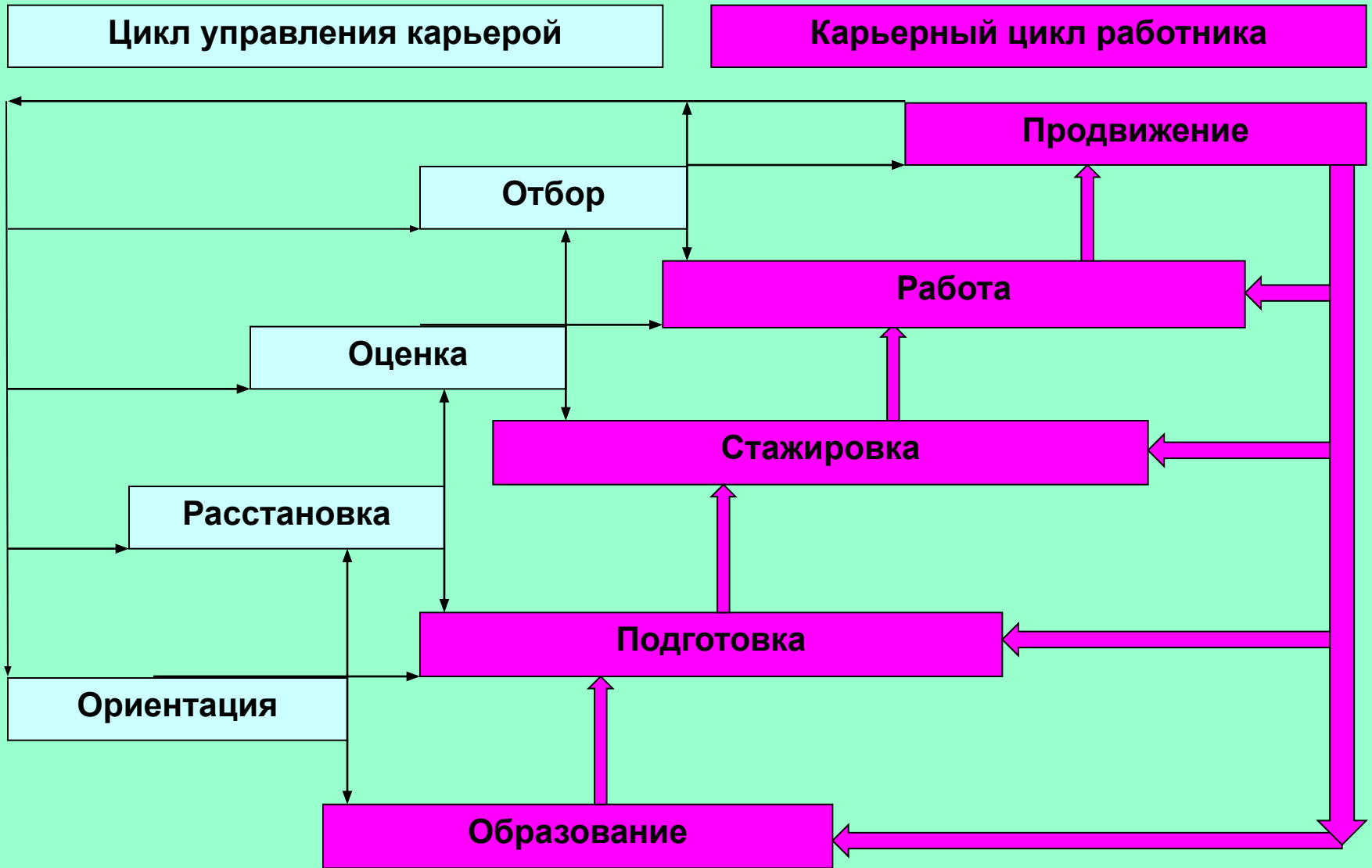


**Цикл управления карьерой** как периодически повторяющаяся последовательность **воздействий** руководителя и службы управления персоналом на карьеру **работника** отражает структуру и последовательность задач управления конкретным работником, успешное решение которых обеспечивается не столько руководителем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



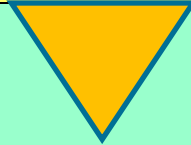
Это определяет теснейшую взаимосвязь и необходимость **конструктивного взаимодействия цикла управления карьерой с карьерным циклом работника.**

# Модель управления карьерным циклом работника





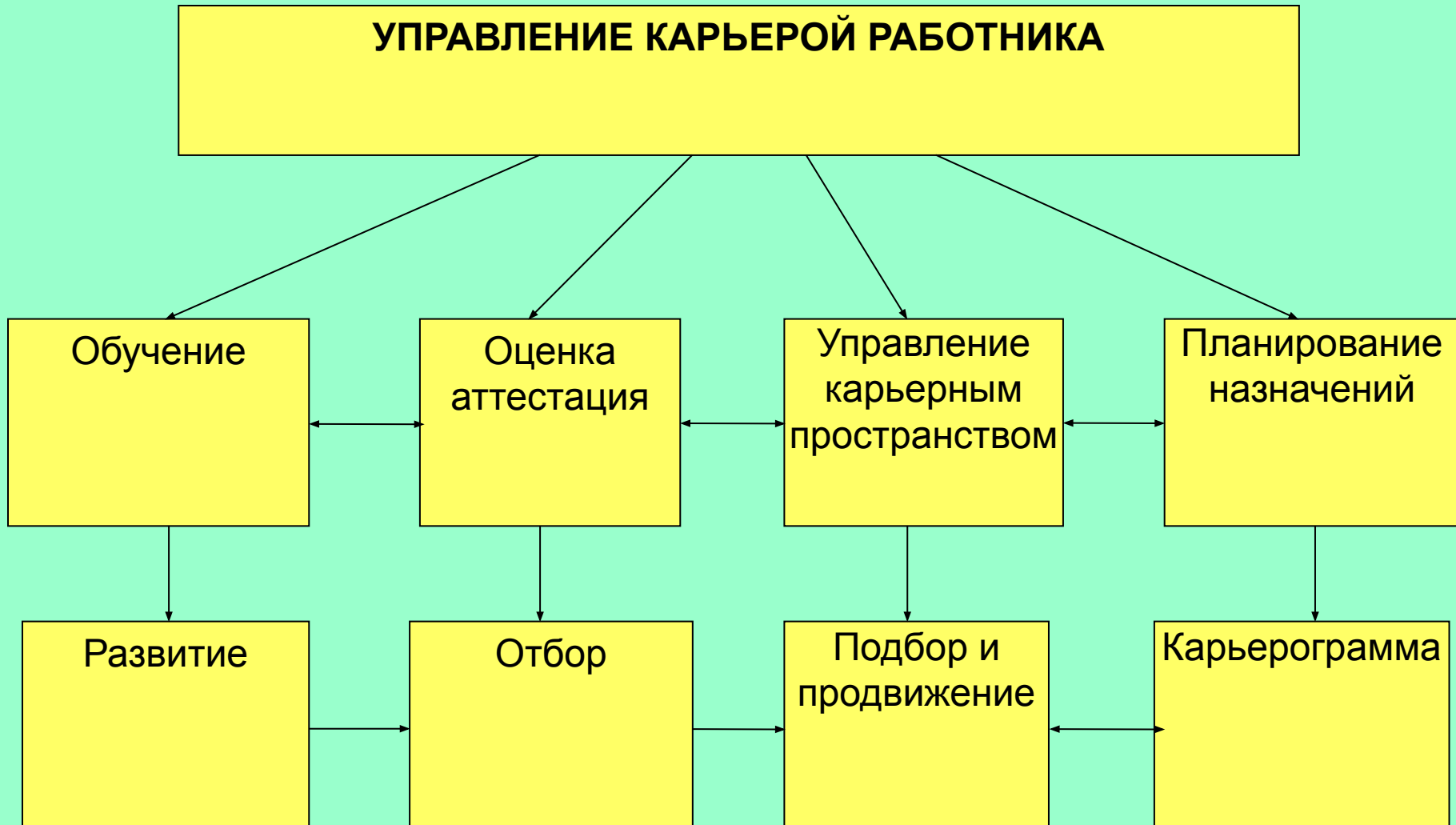
Активно реализуемые современными компаниями программы адаптации и применения моделирования карьерного продвижения работника хорошо зарекомендовали себя в качестве процессуальной основы организационно-методического обеспечения реальной организации карьерного цикла менеджера.



**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.**

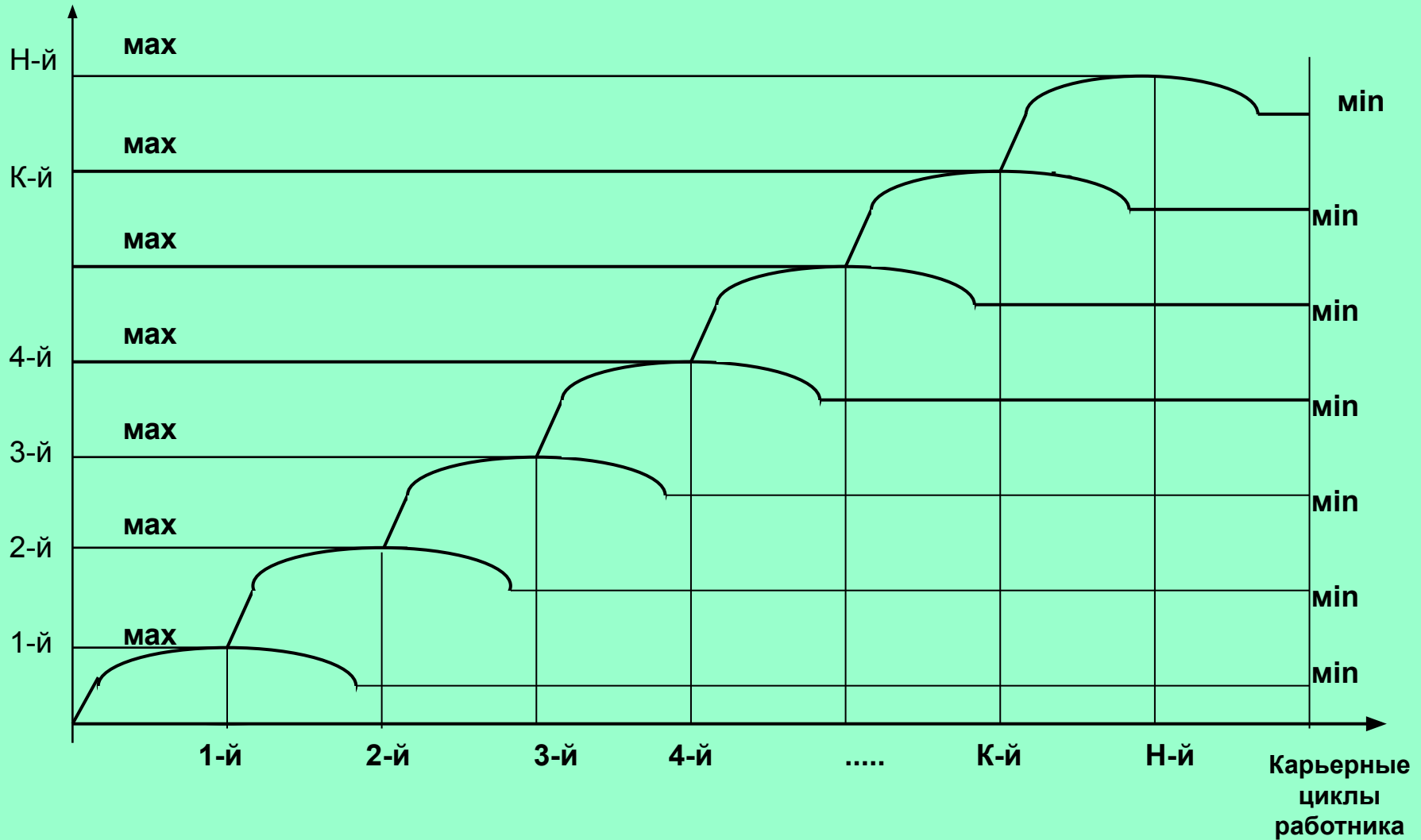
Оптимальное количество должностей, последовательно занимаемых работником на протяжении жизненного цикла, зависит от ряда отраслевых, производственных, организационных факторов и **колеблется в среднем от четырех до семи.**

**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.