

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Управление
деловой карьерой
персонала в
организации

Вопросы темы

- **Понятие и цели карьеры**
- **Виды и модели карьеры**
- **Цели и механизм управления карьерой**
- **Этапы деловой карьеры**

1. Понятие и цели карьеры



В практике управленческой деятельности встречается множество определений понятия карьеры

- 
- **Карьера** — это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа

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

- **Карьера** — это субъективно осознанные собственные суждения о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека

- В современной теории управления человеческими ресурсами под **карьерой** принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни

Из приведенных вариантов определения карьеры следует,

ЧТО:

- *во-первых*, карьера включает внутреннюю позицию и поведение самого работника,
- *во-вторых*, она есть поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей роста, связанных с его экономической деятельностью,
- *в-третьих*, жизнь человека вне работы и роль, которую он играет в этой жизни, оказывают значительное влияние на деловую карьеру, являясь частью карьеры каждого работника.

- ***Деловая карьера*** – продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов

- **Служебно-профессиональное продвижение** - серия поступательных вертикальных и горизонтальных перемещений по различным должностям, способствующая развитию организации и личности (должностей, рабочих мест, положений в коллективе)
- **Система служебно-профессионального продвижения** - совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях

Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

- **Повышение в должности или квалификации**, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
- **Перемещение**, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
- **Понижение**, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
- **Увольнение с предприятия**, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения персонала являются:

- философия предприятия
- модели служебной карьеры
- штатное расписание и должностные инструкции
- приказы директора и решение аттестационной комиссии
- личные дела и трудовые договоры сотрудников

На формирование карьеры влияют две группы условий:

- ▣ **объективные** — не зависящие от человека
- ▣ **субъективные** – зависят от самого человека

Объективные условия формирования карьеры можно разделить на:

- ▣ **общие** - особые требования к профессии;
- ▣ **социально-экономические** - связаны с изменением форм собственности;
- ▣ **кризисные условия** - повышенный риск, угрожающий жизни;
- ▣ **кадровые** - отсутствует система кадровой работы.

- **Цели карьеры** проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей
- **Формирование целей карьеры** – процесс постоянный
- **Цели карьеры** меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д.

При планировании карьеры различают *три типа целей*:

- *Личные* – отвечают на вопрос: почему я это собираюсь делать?
- *Предметные* – отвечают на вопрос: что именно человек хочет совершить, чтобы осуществить свои личные цели?
- *Инструментальные* – отвечают на вопрос: как устанавливать пути достижения?

Можно выделить *конкретные цели карьеры:*

- заниматься деятельностью, которая доставляет удовлетворение;
- получить работу или должность, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- заниматься работой, которая усиливает возможности или носит творческий характер;
- достичь определенной независимости;
- хорошая оплата и одновременно побочные доходы;
- иметь работу, позволяющую продолжать обучение;
- заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

2. Виды и модели карьеры

- Многообразность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии подходов к ее типологии. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев

1) По среде рассмотрения:

- карьеру традиционно делят на **профессиональную** и **организационную** (внутриорганизационную и межорганизационную)

- **Профессиональная карьера** - сотрудник в процессе профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию. Профессиональная карьера может идти по линии *специализации* (углубление в одной профессии, выбранной в начале деятельности) или *транспрофессионализации* (овладение другими, смежными областями знаний и навыков).

- 
- **Внутриорганизационная карьера** - охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации

Внутриорганизационная карьеря по направленности:

- ▣ **Вертикальная карьера** – предполагает должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы.
- ▣ **Горизонтальная карьера** – продвижение происходит в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а подчас и профессии.
- ▣ **Центростремительная карьера** – суть состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким к руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.
- ▣ **Ступенчатая карьера** – совмещение вертикальной и горизонтальной карьеры.

- **Межорганизационная** - в процессе своей профессиональной деятельности работник проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию - последовательно работая в разных организациях на различных должностях

2) В зависимости от объективных условий:

- **перспективная**

- **тупиковая**

у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая

3) По содержанию

происходящих изменений в процессе карьерного движения:

- **Властная карьера** связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации
- **Квалификационная карьера** предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии
- **Статусная карьера** — это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы
- **Монетарная карьера** - это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот

4) По характеру

протекания:

- **линейный** тип - развитие происходит равномерно и непрерывно
- **нелинейный** тип карьеры характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами.
- Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик - стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере)

5) По степени устойчивости, непрерывности:

- оправдано деление карьеры соответственно на ***устойчивую*** и ***неустойчивую, прерывистую*** и ***непрерывную***

6) По возможности осуществления:

- **потенциальная** (лично выстраиваемый человеком жизненный трудовой путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей)
- **реальная** (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени)

7) По скорости, последовательности прохождения карьерной лестницы:

- скоростная
- нормальная
- суперавантюрная
- авантюрная
- типичная
- последовательно-кризисная



Можно применить типологию карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии

Выделяются также:

- ▣ **Карьера специалиста** - ориентирована на профессиональный рост
- ▣ **Карьера управленца** - должностной рост в управленческой сфере
- ▣ **Динамичная карьера** – связана со сменой рабочих мест
- ▣ **Статичная карьера** – осуществляется в одном месте и в одной должности путем профессионального роста

В общем виде классификация управленческих карьер осуществляется **по четырем показателям:**

- **скорость продвижения**
- **последовательность должностей (позиций)**
- **перспективная ориентация:** на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание
- **личный показатель,** целями которого могут быть самореализация, власть, самоутверждение, личное обогащение, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе



Преобладание того или иного типа карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, отрасли производства, особенностей конкретной должности

Виды карьеры:

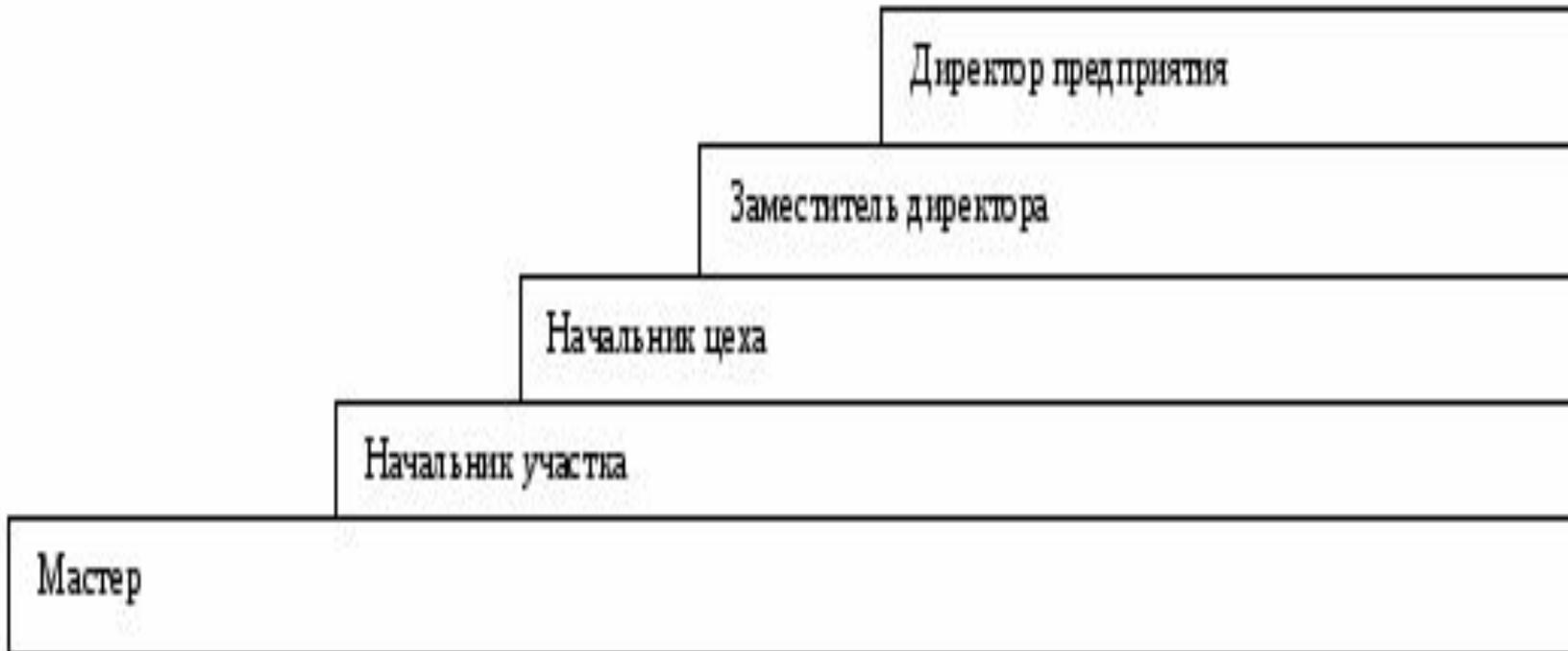


Модели карьеры:

- ***Карьера «трамплин»***
- ***Карьера «лестница»***
- ***Карьера «перепутье»***
- ***Карьера «змея»***

Карьера «трамплин»

- **Карьера «трамплин»** широко распространена среди руководителей и специалистов



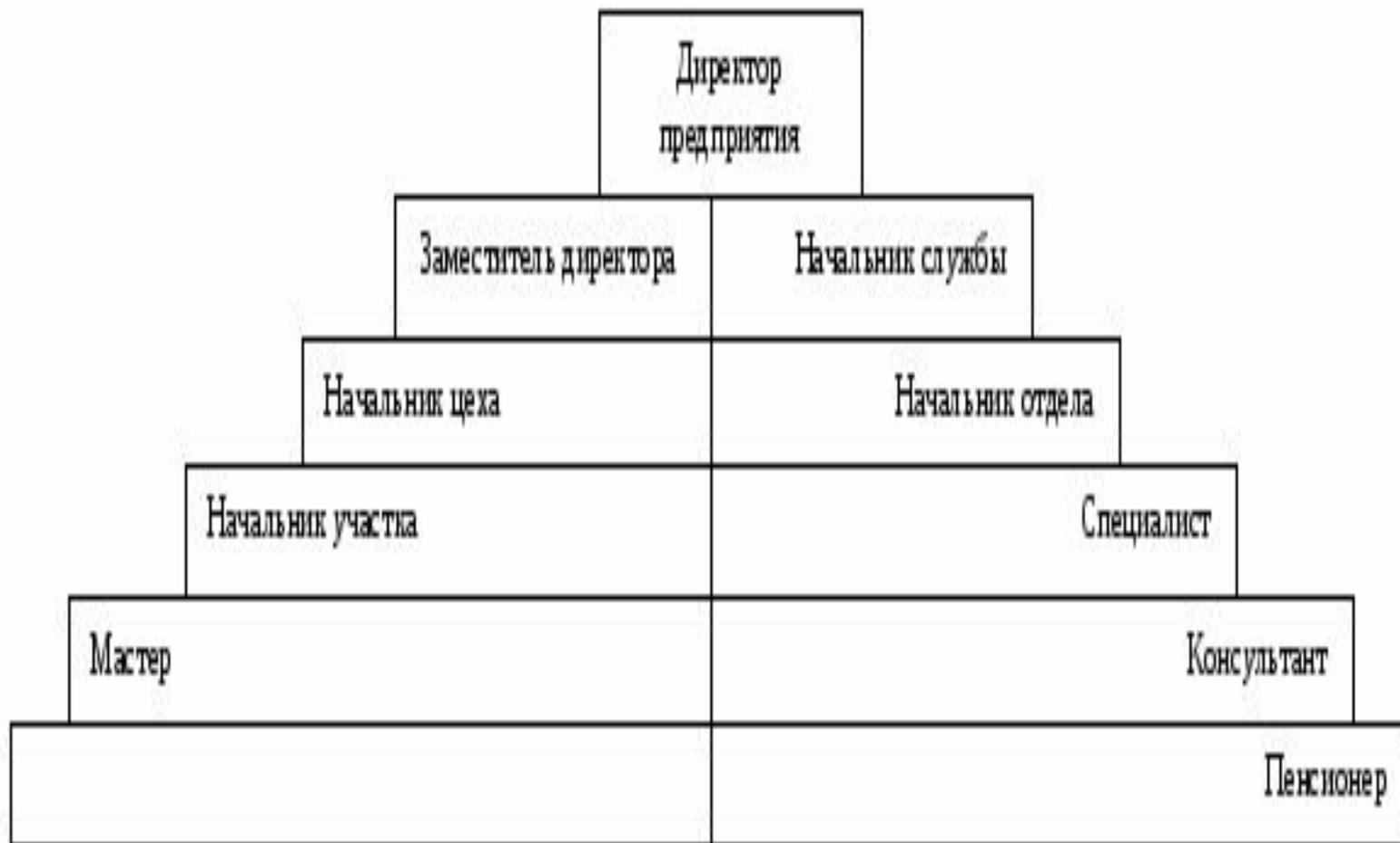
Карьера «трамплин»

- Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые
- На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию
- Является типичной, когда не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин - личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива, устраивает должность до ухода на пенсию

Карьера «лестница»

- предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет
- Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы
- Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей»

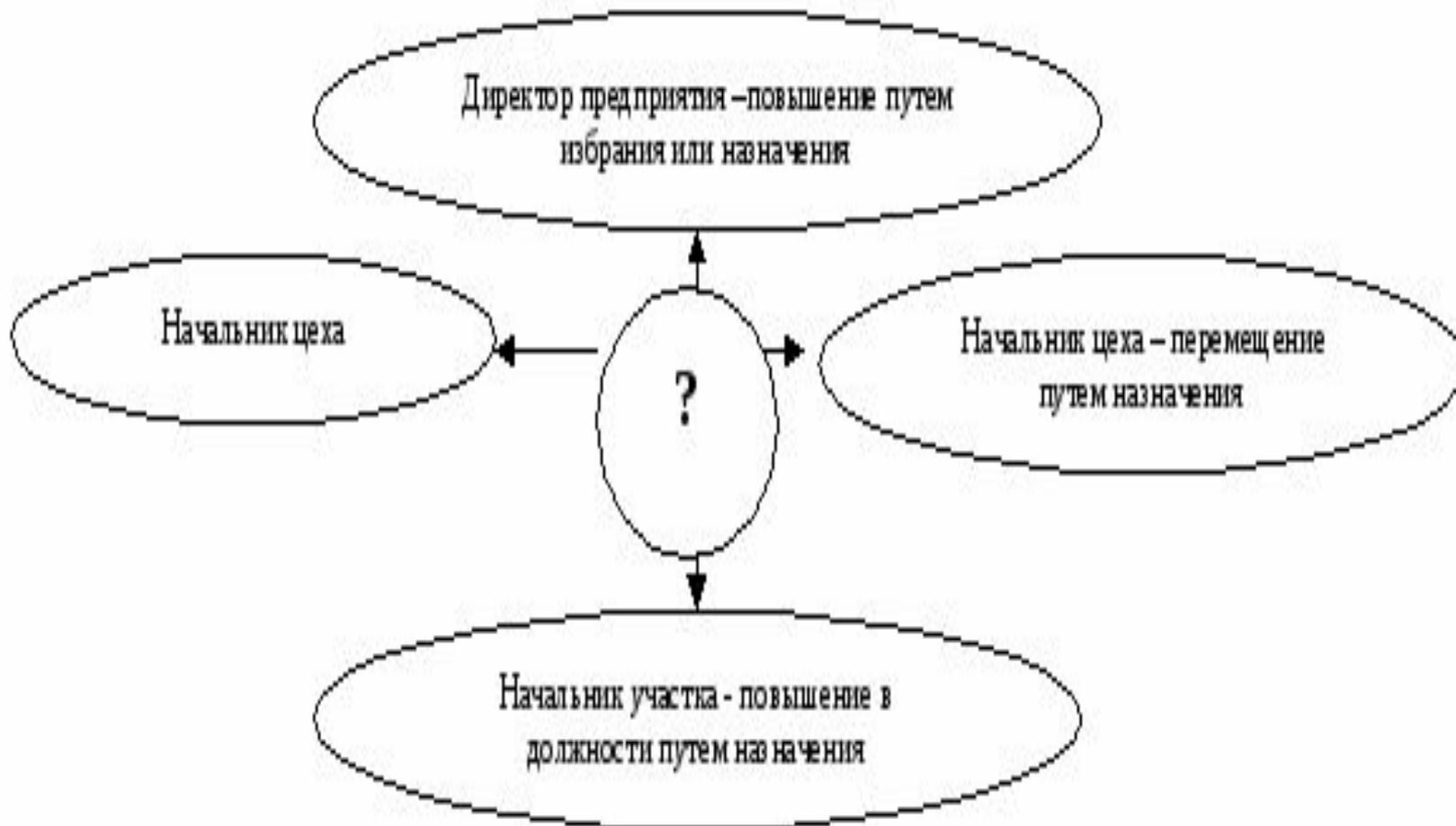
Карьера «лестница»



Карьера «перепутье»

- предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности
- Эта карьера может быть рекомендована для фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека

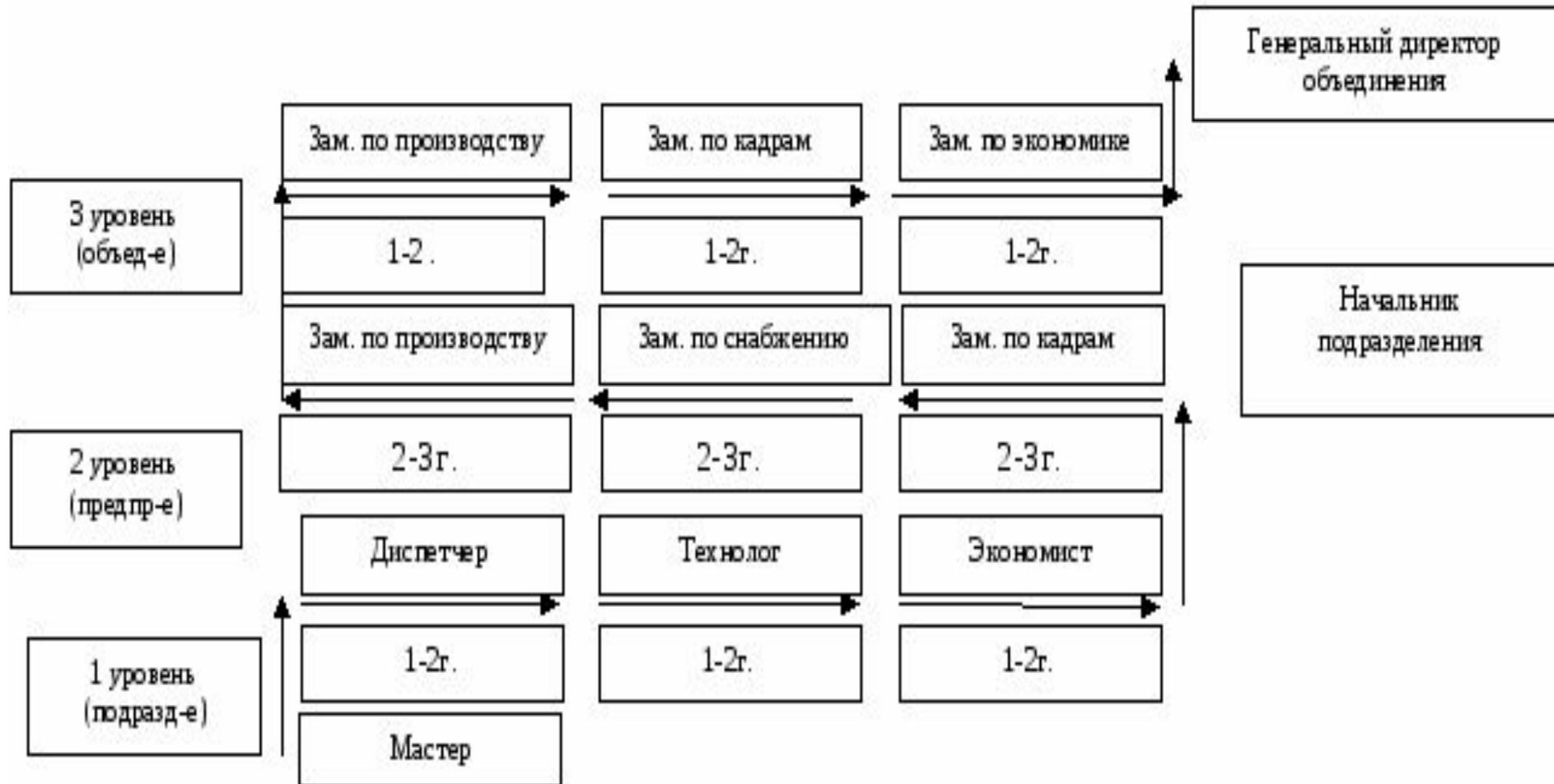
Карьера «перепутье»



Карьера «змея»

- пригодна для руководителя и специалиста
- предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 г.)
- Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно мастером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха
- Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности

Карьера «змея»



Карьера «змея»

- Эта модель характерна для японской модели, так как работники связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим фирмы
- При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия

3. Цели и механизм управления карьерой

- **Управление** деловой карьерой - комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из интересов и условий организации

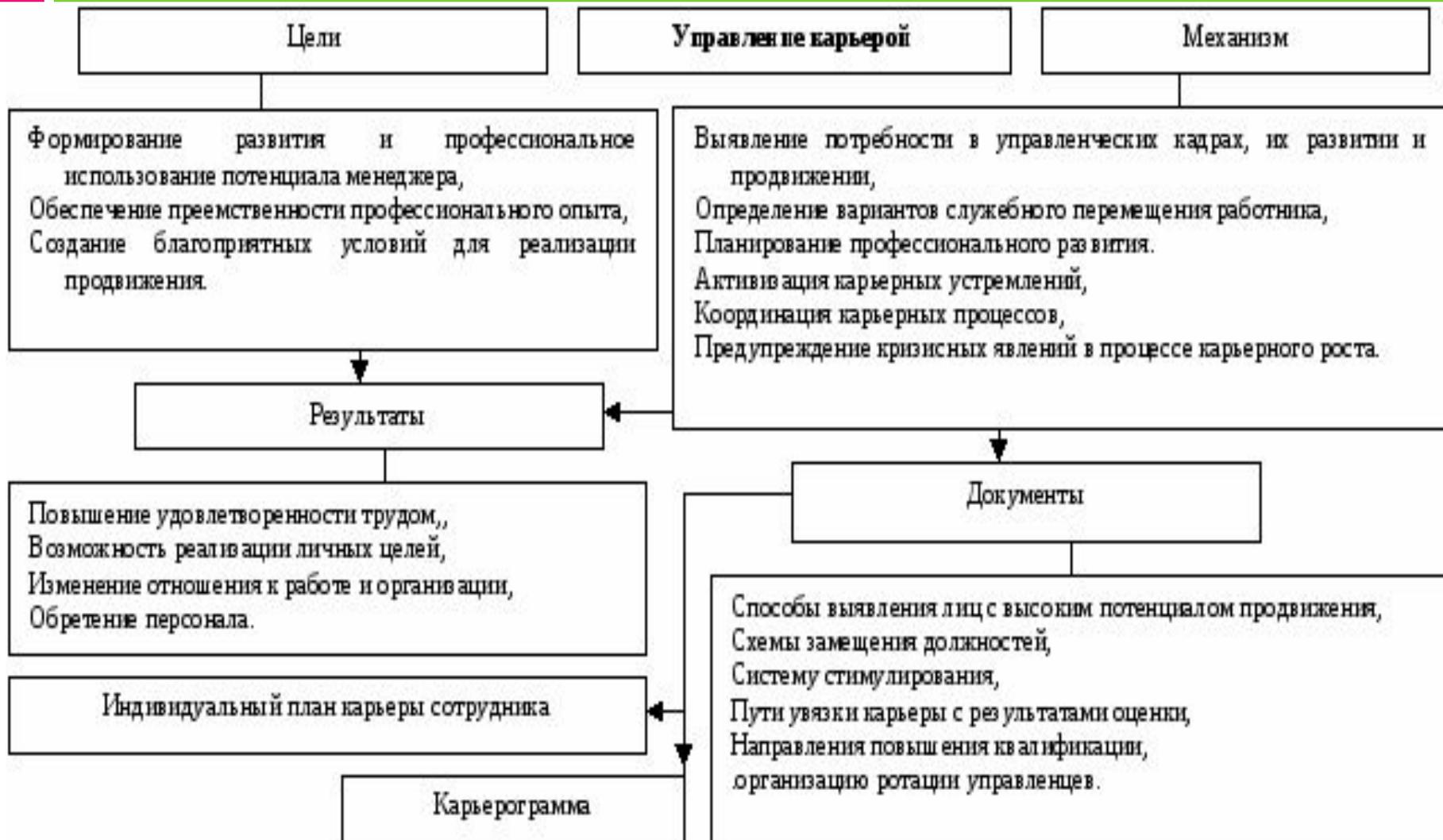
Мероприятия по управлению деловой карьерой:

- повышают преданность работника интересам организации
- повышают производительность труда
- уменьшают текучесть кадров
- более полно раскрывают способности человека

Механизм управления карьерой персонала -

- **совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии**

Цели и механизм управления карьерой



- В рамках системы управления персоналом складывается блок **функций по управлению деловой карьерой**, которые выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных подразделений, консультационные центры, профсоюзные комитеты

Выделяют несколько *этапов* *управления планированием* *карьеры:*

- Обучение нового сотрудника, основанное на планировании и развитии его карьеры.
- Разработка плана развития карьеры - определяются потребности, обозначаются должности, которые хотел бы занять, которые соотносятся с возможностями фирмы.
- Реализация плана развития карьеры.
- Оценка достигнутого результата и корректировка плана, как правило, один раз в год.

- Правила управления деловой карьерой представляют собой принципы поведения индивида по **планированию и осуществлению** служебного роста
- Главная задача планирования и развития карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер

Планирование карьеры -

- это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы

- 
- **Субъектами планирования карьеры** могут быть менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер)

- 
- Отражением планирования карьеры в организации является *карьерограмма*
 - Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей

Карьерограмма — это:

- перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации
- 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
- инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры

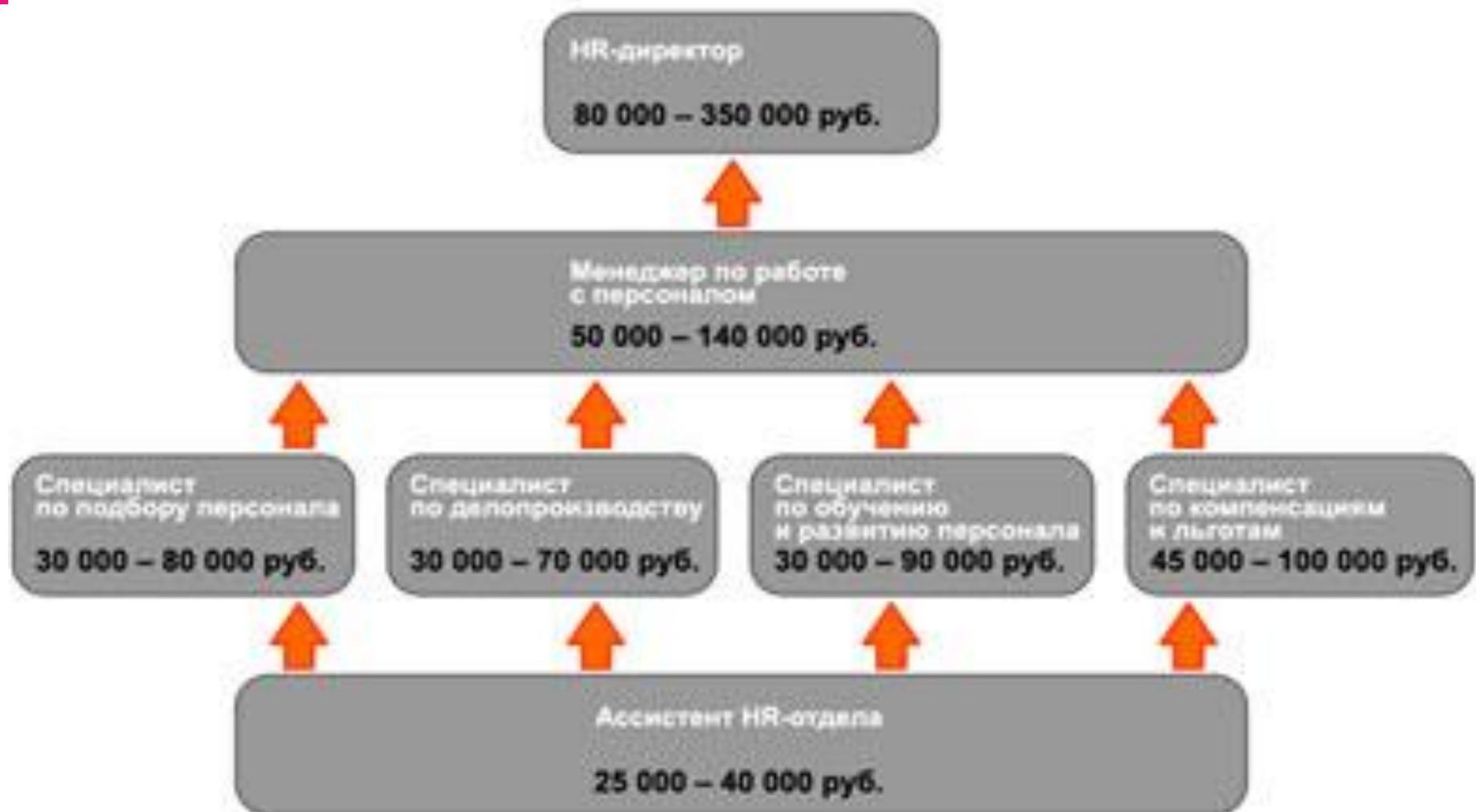
- 
- Кадровые службы западных фирм **карьерограмму** составляют обычно на **3-5 лет** как схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулируют планирование личной карьеры

Пример карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления



Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
5—6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4—5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
3—4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
2—3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
5—6	Высшее учебное заведение

Карьерограмма для HR-специалиста



План деловой карьеры

- Утверждаю:
- (Руководитель предприятия)
- (например, Западно-Сибирской железной дороги)
- 1. Общие сведения.
- Дата и место рождения _____
- Образование: наименование вуза (техникума), год окончания _____
- Специальность по диплому _____
- Место проживания родителей (для молодых специалистов) _____
- Дата трудоустройства на предприятии, стаж работы _____
- Занимаемая должность на _ (дата) _____ г. _____
- Участок обслуживания _____
- Состав _____ Ранг _____ Разряд _____ Оклад _____
- Семейное положение _____ Состав семьи _____
- Обеспечение жильем (квартира, общежитие, с родителями, аренда, перспектива) _____
- 2. Сведения об аттестации и обучении.
- Заключение последней аттестационной комиссии _____
- Повышение квалификации _____
- Нахождение в резерве кадров _____

3. Деловая карьера

Занимаемые должности с момента трудоустройства	Участок обслуживания, цех, отдел	Период (с ...по...)	Подготовка в СНО
Планируемые должности деловой карьеры	Участок обслуживания	Период (с ...по...)	Подготовка в СНО

- 
- Критерием эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала является конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе.
 - В связи с этим контроль за рассматриваемым процессом осуществляется с помощью специальной системы показателей.

К таким показателям следует отнести:

- обеспеченность рабочих мест за счет собственных источников;
- средний срок пребывания в одной должности;
- степень участия работников в каждом виде продвижения;
- степень независимости каждого вида продвижения;
- степень взаимосвязи между отдельными видами продвижения;
- текучесть персонала.

- Контроль профессионально-квалификационного продвижения с помощью системы показателей позволяет выявить сильные и слабые стороны рассматриваемого процесса с тем, чтобы учесть их при формировании типовых решений по продвижению, разработке планов организационного и индивидуального продвижения, а, следовательно, повысить эффективность всей системы управления карьерой в организации

Развитие карьеры создает определенные преимущества:

- для работника - удовлетворенность трудом, повышение конкурентоспособности на рынке, возможность планировать профессиональный рост
- для организации – высокая лояльность сотрудников, сокращение текучести кадров и повышение производительности труда

4. Этапы карьеры

- Широко осознанной является идея о том, что в ходе своей карьеры человек проходит через различные, но взаимосвязанные этапы
- Этап карьеры 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
- На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности

Этапы карьеры и потребности сотрудника

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный этап	До 23-25 лет	Учеба, испытание на различных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Этап становления	25-30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалификации специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда для содержания семьи
Этап продвижения	30-45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, потребности в более высоком статусе, достижение большей независимости, начало самовыражения работника как личности	Здоровье, высокий уровень оплаты труда

Этапы карьеры и потребности сотрудника

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Этап сохранения	45-55 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, уважение со стороны окружающих	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	55-60 лет	Приготовление к уходу на пенсию и к новому виду деятельности на пенсии, подготовка себе замены	Пик самовыражения и уважения.	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода, нужным после выхода на пенсию
Пенсионный этап	После 60 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности.	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Объективные условия, влияющие на продвижение по службе:

- высшая точка карьеры — высший пост в конкретной организации
- длина карьеры - количество позиций на пути от первой до высшей
- показатель уровня позиции - отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, на иерархическом уровне нахождения индивидуума в данный момент
- показатель потенциальной мобильности - отношение за определенный период времени числа вакансий на следующем уровне иерархии к числу лиц на том иерархическом уровне, где находится индивидуум

БЛАГОДАРЮ ЗА
ВНИМАНИЕ!

