

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

ФАКУЛЬТЕТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ (ФДО)

В. Н. Жигалова, Ж. Н. Аксёнова

---

## **УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ**

---

Учебное пособие

Томск  
2019

УДК 005.966(075.8)

ББК 65.240-21я73

Ж 681

**Рецензенты:**

**А. В. Богомолова**, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
Томского государственного университета систем управления  
и радиоэлектроники;

**Л. Л. Лычагина**, доцент кафедры экономики, организации,  
управления строительством и жилищно-коммунальным комплексом  
Томского государственного архитектурно-строительного университета

**Жигалова В. Н., Аксёнова Ж. Н.**

Ж 681 Управление карьерой : учебное пособие / В. Н. Жигалова,  
Ж. Н. Аксёнова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2019. – 151 с.

Учебное пособие содержит материал, посвященный основам управления карьерой. Даны основные понятия в области карьеры, раскрыты подходы к управлению, представлены основные карьер-технологии. В конце каждой главы приведены вопросы для самопроверки.

Для студентов экономических направлений ТУСУР.

© Жигалова В. Н.,  
Аксёнова Ж. Н., 2019  
© Оформление.  
ФДО, ТУСУР, 2019

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Модели и стратегии карьеры. Карьерная среда организации .....</b>	<b>8</b>
1.1 Понятие карьеры, профессионального и должностного роста .....	8
1.2 Виды карьеры, их краткая характеристика .....	11
1.3 Модели деловой карьеры .....	16
1.4 Этапы карьеры .....	18
1.5 Наем персонала .....	21
1.6 Адаптация персонала .....	27
1.7 Понятие планирования карьеры .....	30
1.8 Понятие карьерного пространства и карьерной среды организации .....	32
<b>2 Факторы карьерного успеха и оценка карьерного потенциала.....</b>	<b>38</b>
2.1 Условия эффективного развития карьеры.....	38
2.2 Оценка карьерного потенциала .....	44
2.3 Методы управления карьерой.....	49
2.4 Подходы к построению карьеры .....	52
2.5 Факторы демотивации персонала.....	56
2.6 Методы профессионального развития .....	62
2.7 Ошибки в области профессионального развития.....	68
2.8 Метод кадрового резерва.....	70
<b>3 Критерии расстановки, профориентация и профессионализация персонала .....</b>	<b>76</b>
3.1 Исходные данные для расстановки и организации движения персонала .....	76
3.2 Понятие профессии и отличительные черты профессии как деятельности.....	79
3.3 Типология профессий Е. А. Климова.....	82
3.4 Типология профессий Дж. Л. Голланда.....	86
3.5 Внешние и внутренние факторы выбора профессии .....	88
3.6 Профессиональное самоопределение и формы профориентации .....	90
3.7 Этапы профессионального становления.....	92
3.8 Понятие и схема профессиограммы.....	95
3.9 Методы деловой оценки сотрудников .....	99

<b>4 Карьерный цикл и профессиональные кризисы.....</b>	<b>105</b>
4.1 Этапы карьерного (жизненного) цикла работников.....	105
4.2 Барьеры карьеры .....	108
<b>5 Управление карьерой в персональном менеджменте.....</b>	<b>115</b>
5.1 Управление карьерой: сущность и содержание.....	115
5.2 Карьерный менеджмент .....	120
5.3 Руководство карьерой персонала .....	123
5.4 Классификация подходов к управлению карьерой .....	126
5.5 Принципы управления карьерой .....	136
<b>Заключение.....</b>	<b>140</b>
<b>Литература.....</b>	<b>142</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>145</b>

---

## Введение

---

В России теория, методология и методика управления карьерой начали формироваться в середине 1990-х гг.

Потребность развития теории, методологии и методики управления карьерой обострилась в условиях модернизации и инновационного развития экономики. Новая стратегия экономического роста предполагает новый тип мышления, новый, гораздо более высокий уровень экономико-управленческой культуры организации, развития и разрушения карьеры.

В условиях возрастания роли знаний в бизнесе, который все больше базируется на идеях и брендах, карьера ориентирована на защиту интеллектуального капитала организации. С одной стороны, карьера позволяет гарантировать организации преемственность в управлении бизнесом, обеспечивать его безопасность, назначая на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнес-процессов в организации. С другой – карьера побуждает человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию в ее различных проявлениях, к освоению и совершенствованию способа позиционирования, задает ему границы и формы, придает направленность на достижение личностно-профессиональной устойчивости. Иными словами, карьера выступает средством защиты от застоя в человеческой деятельности, побуждая каждого члена общества к развитию и накоплению внутренней силы, к определению новых возможностей развития.

В теории и практике менеджмента все более пристальное внимание уделяется стратегической ценности сотрудников в организации: работник включен в организационный процесс поддержания конкурентоспособности бизнеса. Это, с одной стороны, заинтересовывает работника в повышении организационной конкурентоспособности в той степени, в какой он находит в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности, а с другой – обеспечивает работнику устойчивость в потоке социальной жизни.

Чем стремительнее организационное движение, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности. Способность создавать и удерживать конкурентное преимущество персонала – жизненно важный фактор роста и процветания как организации, так и работника. В этой связи карьера – это поиск и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса.

Идеи современной концепции управления карьерой в настоящее время становятся все более и более популярными у социально и экономически продвинутых организаций, поскольку позволяют получить релевантную информацию для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса за счет дефицитного ресурса – квалифицированных кадров. В этом контексте экономический рост и процветание организаций все больше зависят не столько от используемых материально-вещественных условий производства, сколько от конкурентоспособности человеческих ресурсов.

Опора на карьеру персонала – это путь к успеху организации. Затраты на управление карьерой необходимо рассматривать как инвестиции в человеческий капитал сотрудников, а значит, в успех компании. Карьера сотрудников является одним из основополагающих факторов организационного успеха, и потому современные организации заинтересованы в развитии теоретико-методических основ карьеры.

## Соглашения, принятые в учебном пособии

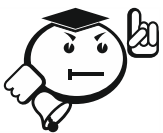
Для улучшения восприятия материала в данном учебном пособии используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



.....  
*Эта пиктограмма означает определение или новое понятие.*  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает «Внимание!». Здесь выделена важная информация, требующая акцента на ней. Автор может поделиться с читателем опытом, чтобы помочь избежать некоторых ошибок.  
 .....



.....  
 В блоке «На заметку» автор может указать дополнительные сведения или другой взгляд на изучаемый предмет, чтобы помочь читателю лучше понять основные идеи.  
 .....



.....  
Пример .....

Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.



.....  
Контрольные вопросы по главе .....

# 1 Модели и стратегии карьеры.

## Карьерная среда организации

### 1.1 Понятие карьеры, профессионального и должностного роста

Эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Следовательно, выбор карьеры является одним из важнейших решений, которое принимает человек.

Термин *карьер* (от ит. *carriera* – бег) имеет тройное значение:

- 1) продвижение в какой-либо сфере;
- 2) достижение известности, славы;
- 3) осознанный путь вперед.



.....

***Карьера** – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью человека на протяжении его трудовой жизни.*

.....

Понятие служебной карьеры существует в широком и узком смысле.



.....

*В широком понимании **карьера** – это профессиональное продвижение, профессиональный рост, этапы восхождения служащего к высшему профессионализму.*

.....

Результатом карьеры является высокий профессионализм сотрудника, достижение признанного профессионального статуса. Критерии профессионализма могут меняться в течение трудовой деятельности человека.



.....

***Профессиональный рост** – рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности [1].*

*В узком понимании **карьера** – это должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности.*

.....



В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающее профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.



.....

*Должностной рост* – изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета [1].

.....

Сущностной составляющей понятия карьеры является продвижение, то есть движение вперед. Применяются и такие определения, как рост, движение, переход и т. п., что, по сути, также означает продвижение. В этом отношении карьера – процесс, который определяется как прохождение или последовательность состояний систем.

В карьере сочетаются различные направления деятельности:

- совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития;
- мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, которые способствуют тому, чтобы внутренний рост был замечен, оценен в среде работника и отражен в форме внешнего роста (повышения в должности, оплаты труда).

Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленного на обеспечение необходимых условий для роста и реализации потенциала личности.

Идеальная форма карьерного процесса – его развитие по восходящей (*прогрессивный тип*). Каждая последующая стадия изменений в этом процессе отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии. Происходящие при этом изменения необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, уходящие в будущее, ведь приобретаемые знания и опыт накапливаются.

Редкая карьера обходится без спадов состояний различной деятельности. Характер спада отражается в форме нисходящего движения карьерного процесса (*регрессивный тип*). Такие спады происходят при несоответствии способностей

и активности человека требованиям его статуса, структурных реорганизациях в сфере деятельности, заболеваниях и т. д.

Процессы указанных направленностей могут развиваться с непрерывной последовательностью карьерного процесса (*линейный тип*). К такому типу карьеры относится, например, процесс профессионального роста. Противоположностью линейных процессов является развитие, которое характеризуется скачками или прорывами после продолжительных периодов количественного роста (*нелинейный тип*). Когда наблюдается сходство процессов, однако при этом они различаются уровнем сложности, считается, что процесс идет *по спирали*. Таковы, например, процессы последовательного освоения должностей при продвижении по иерархической лестнице. В то же время на отдельных этапах любого из карьерных движений могут развиваться все названные и иные формы процессов.

Существуют два понятия «управление карьерой» и «формирование карьеры». Управление карьерой предполагает целенаправленное и постоянное воздействие какого-то субъекта или субъектов управления на карьеру как объект управления. А формирование карьеры подразумевает кроме целенаправленного воздействия неких субъектов управления на карьеру наличие иных факторов, не известных субъектам управления, но оказывающих свое прямое или косвенное влияние на результат – индивидуальную карьеру конкретного индивида (например, степень неопределенности окружающей среды).

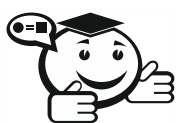
Существуют следующие концепции развития и управления карьерой персонала [2]:

1. *Производственная* концепция заключается в том, что работодатель рассматривает работника в качестве любого другого предмета или средства труда, изменяет количество и качество персонала исключительно в зависимости от нужд производства, ориентируясь на многопрофильность и низкую стоимость рабочей силы.
2. *Продуктовая* концепция предполагает, что в процессе использования рабочей силы работодатель ориентирован на повышение качества человеческого капитала (знаний, умений, навыков и т. д.) своих работников в целях сокращения издержек.
3. *Торговая* концепция заключается в стимулировании использования возрастающего человеческого капитала.

4. Традиционная *маркетинговая* концепция – это концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя, ориентированная на прибыль (убытки) в результате соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами.
5. *Социальная* – концепция социально-этического развития карьеры, направлена на разрешение противоречия между пожеланиями, запросами и материализуемыми социальными потребностями работника, работодателя и общества.
6. *Профориентационная* – концепция поиска профессиональных талантов, согласно которой от правильности выбранной индивидом профессии выигрывают все: и сам индивид, и работодатель, и общество.
7. *Коммуникативная* – основана на специфических средствах маркетинга (эффективного предложения) рабочей силы.
8. *Сервисная* – предполагает ответственность работодателя за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.
9. *Современная концепция* предполагает подчинение всех аспектов деятельности в организации удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах наилучшим образом.

## 1.2 Виды карьеры, их краткая характеристика

Существуют различные критерии классификаций видов и типов карьеры. Рассмотрим более общепринятые из видов.



.....

*Профессиональная карьера характеризуется составом стадий профессионального развития и должностного роста, начиная с обучения и заканчивая уходом на пенсию, которые конкретный работник последовательно проходит за свою трудовую жизнь в различных организациях.*

.....

Профессиональная карьера может идти по линии специализации в одной, выбранной в самом начале профессионального пути, линии движения – то есть быть *специализированной*, или же стать *неспециализированной*, то есть характеризоваться овладением другими областями человеческого опыта и расширением сфер деятельности (рис. 1.1).

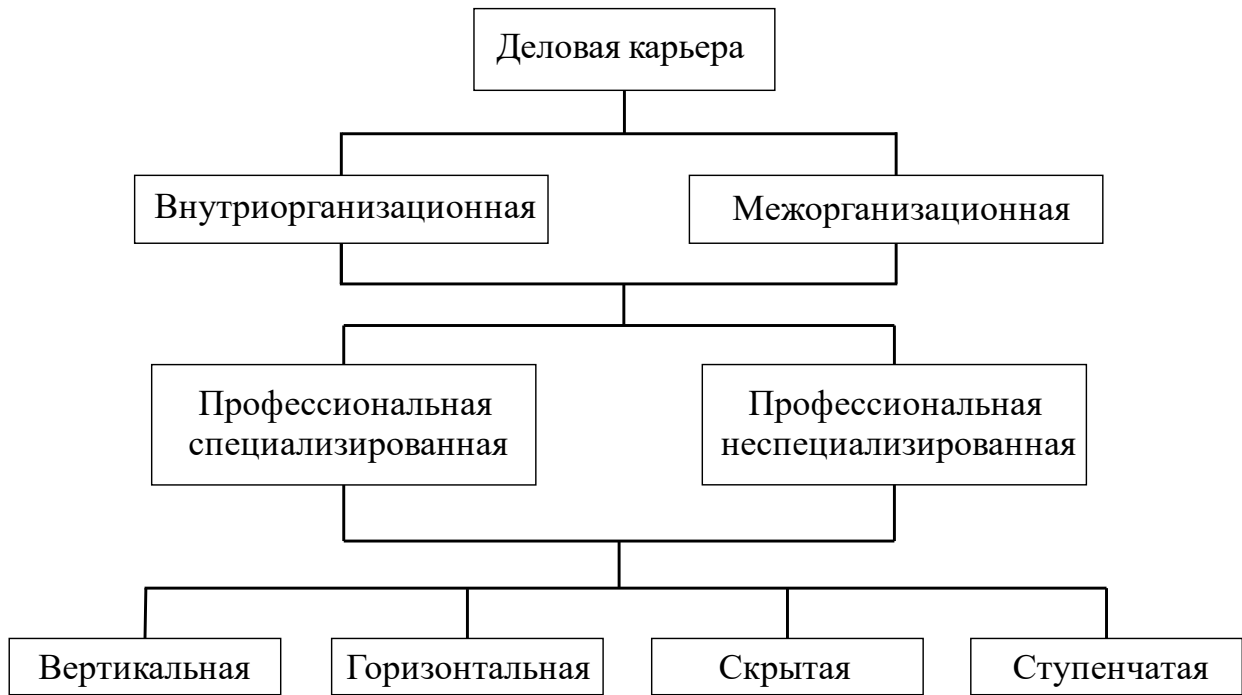


Рис. 1.1 – Виды карьеры

Пример *специализированной* карьеры: начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Другой пример: начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Вид *неспециализированной* карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается приемлемым, когда руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.



.....

**Карьера внутриорганизационная** – это последовательное прохождение всех стадий развития конкретным работником в процессе своей профессиональной деятельности в стенах одной организации: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

.....

Принято различать *специализированную* и *неспециализированную* внутриорганизационную карьеру.

Важным направлением деятельности по планированию и реализации карьеры в целом является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Для обеспечения такого взаимодействия необходимо решение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуации;
- устранение «карьерных тупиков», в которых отсутствуют возможности развития сотрудников;
- использование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста в конкретных карьерных решениях;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.



.....

**Карьера межорганизационная** – это последовательное прохождение всех стадий развития конкретным работником в процессе своей профессиональной деятельности в разных организациях: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и

*развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.*

.....

Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

В зависимости от направления реализации выделяют такие основные типы карьеры, как:

- вертикальная;
  - горизонтальная;
  - ступенчатая;
  - скрытая или центростремительная.
- .....



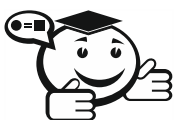
***Карьера вертикальная** – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).*

***Карьера горизонтальная** – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).*

.....

Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

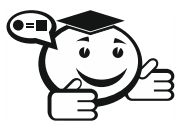
.....



***Карьера ступенчатая** – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.*

.....

Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

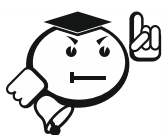


.....

*Карьера скрытая* – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

.....

Под *центростремительной* карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.



.....

Практика показывает, что часто работники не знают своих перспектив в текущем коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации [1].

.....

Специалисты по управлению персоналом выделяют и другие типы карьеры. Например, в зависимости от степени и характера влияния организационных процессов на карьерное продвижение выделяют:

1. Ситуационную карьеру.
2. Системную карьеру.
3. Карьеру «от развития объекта».

*Ситуационная* карьера формируется в силу действия ситуационных факторов, без использования механизмов планирования карьеры.

*Системная* карьера считается признаком современного уровня кадрового менеджмента. Ее главные признаки:

- создание организационных предпосылок для планирования карьеры;
- исключение случайных факторов в формировании карьеры работников;

- формирование политики управления карьерой;
- обучение специалистов служб персонала современным методам карьерного менеджмента.

*Карьера «от развития объекта»* характеризуется тем, что работник в значительной степени сам формирует свою карьеру [1].

### 1.3 Модели деловой карьеры

На практике существует многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных моделях:

1. *«Трамплин»*. Подъем по служебной лестнице происходит при занятии более высоких и оплачиваемых должностей. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени (рис. 1.2).

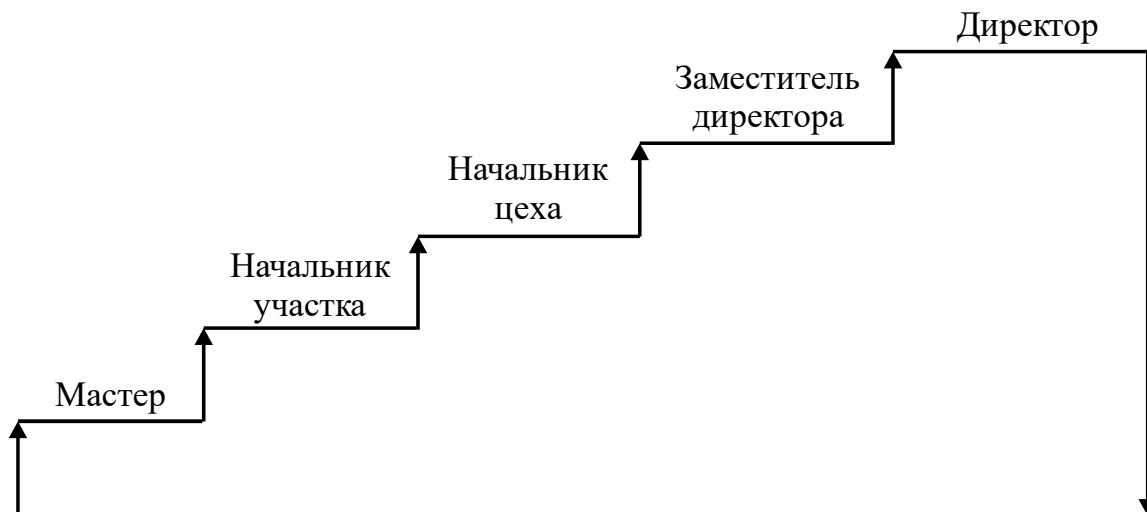


Рис. 1.2 – Модель «Трамплин»

Затем следует «прыжок с трамплина» – уход на пенсию. Такая карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности одни и те же люди занимали в течение 20–25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин – личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива – работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

2. *«Лестница»*. Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает конкретное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и прорабо-



тать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис. 1.3).

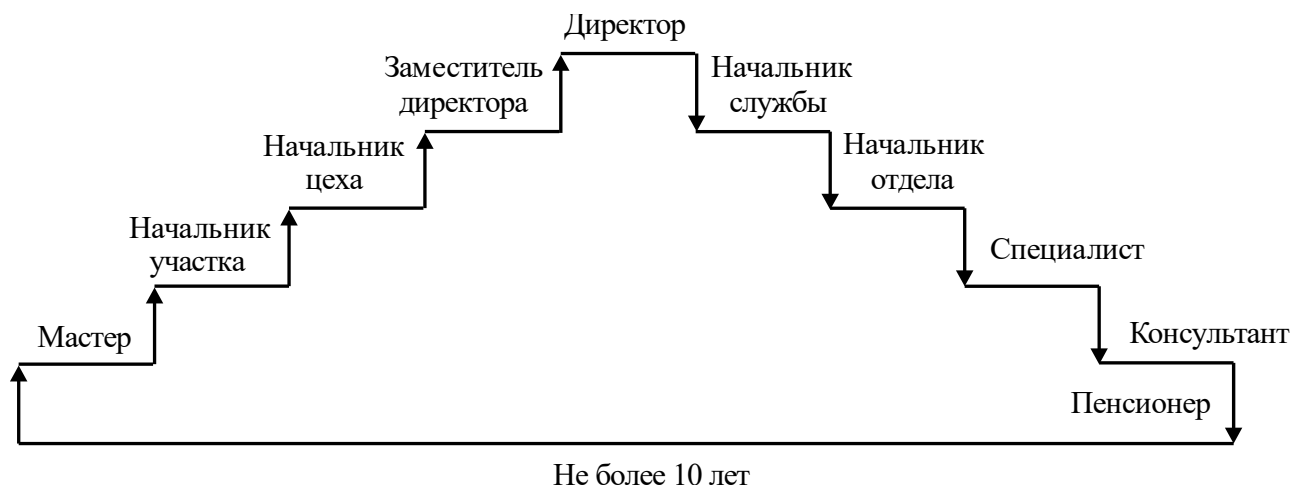


Рис. 1.3 – Модель «Лестница»

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». Можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам – включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

3. «Перепутье». После определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, она характерна для многих совместных компаний (рис. 1.4).

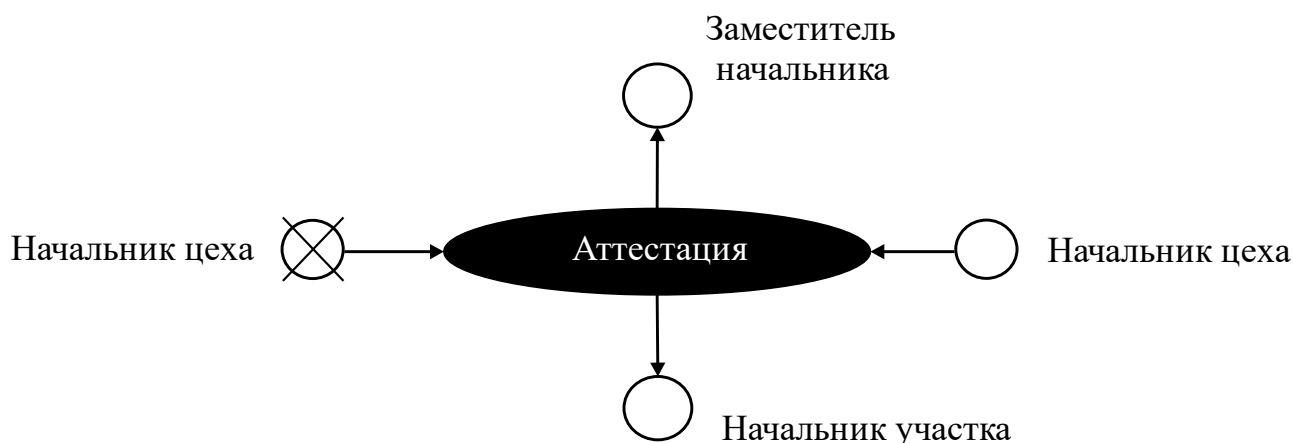


Рис. 1.4 – Модель «Перепутье»

4. «Змея». Предусматривается горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, когда в результате сотрудник занимает более высокую должность на более высоком уровне (рис. 1.5).

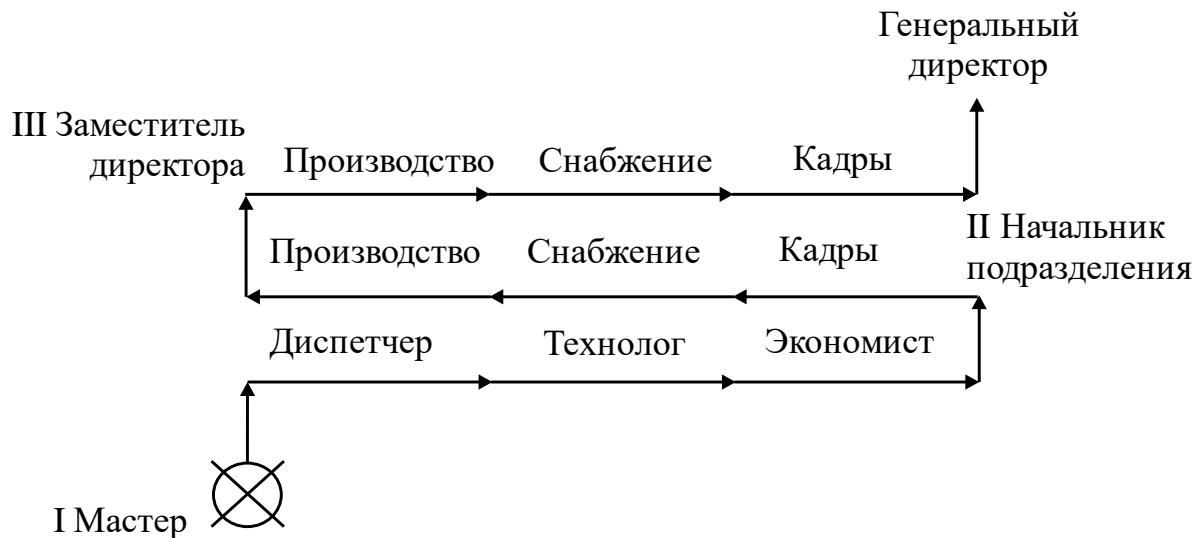


Рис. 1.5 – Модель «Змея»

Главное преимущество этой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской системы развития карьеры, так как в данной культуре принято связывать себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т. к. часть работников с преобладанием темпераментов меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно [3].

## 1.4 Этапы карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит на данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и, главное, специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры и соответствующие этим этапам потребности в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Этапы карьеры и потребности

<b>Этапы карьеры</b>	<b>Возраст, лет</b>	<b>Потребности достижения цели</b>	<b>Моральные потребности</b>	<b>Физиологические и материальные потребности</b>
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения.	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода.
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

*Предварительный* этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап *становления* длится примерно пять лет (возраст от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность в установлении независимости. Его продолжает беспоко-

ить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап *продвижения* обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается этап самовыражения личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап *сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях и капитале других организаций).

Этап *завершения* приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу со своего поста. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы, и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

*Пенсионный* этап карьеры в организации (или каком-либо виде деятельности) завершающий. Появляется возможность для самовыражения в других сферах, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в

виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В крупных организациях часто проводится анализ комплекса вопросов, отражающих характеристику процесса служебной карьеры. Результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалификационные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям [1].

## 1.5 Наем персонала

На всех этапах карьеры важно не ошибиться и непосредственно с выбором рабочего места, которое должно либо стать новым шагом к достижению цели, либо стать пиком карьеры. Ошибки на этапе подбора персонала не только являются одними из самых дорогостоящих для организации, но и могут нанести существенный урон выстраиванию личной карьеры. Поэтому данный шаг в рамках стратегии персонала является очень ответственным. Первое, что надо учитывать, осуществляя наем персонала, – возможность его будущего соответствия философии и стратегии организации.

Сформулированные в философии организации ценности будут реально воплощены, когда личностные и профессиональные характеристики сотрудников смогут обеспечить их реализацию.

Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, надо знать, под влиянием каких факторов они формируются. Эти факторы подразделяются на внутриорганизационные и внешние.

Потребности организации в сотрудниках зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых нужны человеческие ресурсы. Чем конкретнее, отчетливее сформулированы эти цели, тем легче планировать работу в области найма персонала.



.....

Если организация что-либо меняет в одной из своих стратегий, например, переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, то требования к численности и квалификации сотрудников могут существенно изменяться.

.....

Еще одна причина, по которой осуществляются мероприятия по найму, – это естественная динамика:

- увольнения по собственному желанию;
- выходы на пенсию;
- декретные отпуска и т. д.

Отдел персонала должен выявлять эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения. Среди внешних факторов основным является состояние рынка труда, которое, в свою очередь, зависит от макроэкономической ситуации, уровня развития техники и технологии, политической ситуации, конкуренции и состояния рынка сбыта в той или иной отрасли.

Выявление и анализ факторов, влияющих на потребности организации в человеческих ресурсах, являются основой для их планирования.

Наиболее простым методом планирования служит *экстраполяция* – перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций, которые действуют в стабильной окружающей среде.

*Метод скорректированной экстраполяции* учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников: повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

Для определения потребности в человеческих ресурсах можно прибегать к *методу экспертных оценок*. Экспертами могут выступать руководители подразделений, при этом отдел персонала собирает, обрабатывает и анализирует данные. Преимущество метода экспертных оценок заключается в участии линейных руководителей; их знания и опыт делают план более реалистичным и весомым. В то же время ограничение метода обусловлено трудоемкостью его реализации, а также субъективностью суждений линейных руководителей.

Еще один метод – *компьютерное моделирование*, которое позволяет одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах. Приступая к найму, необходимо определить:

- место вакансии в организационной структуре;
- содержание и объем выполняемой работы;
- специальные виды деятельности;
- требуемую квалификацию;
- взаимодействие с коллегами по работе.

Другими словами, необходимо располагать описанием рабочего места и должностной инструкцией – документом, описывающим основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, кроме должностной инструкции (а иногда и вместо нее) создаются квалификационная карта и портрет идеального сотрудника.

Для привлечения кандидатов на вакантную должность может быть использован ряд методов, но каждый из них имеет как свои преимущества, так и недостатки.

1. Поиск внутри организации. Данный метод не требует значительных финансовых затрат, а также проведения специальных мероприятий по адаптации сотрудника в организации. Вместе с тем отделы, как правило, сопротивляются тому, чтобы у них забирали лучших сотрудников, да и внутриорганизационные возможности ограничены – в организации просто может не оказаться нужных людей. Кроме того, используя постоянно этот метод, организация лишается возможности получить приток новых идей, взглядов, способов и методов работы, отличных от принятых в организации.
2. Подбор с помощью сотрудников. Этот метод также сопряжен с низкими издержками.
3. Самопроявившиеся кандидаты. Практически каждая организация получает письма, звонки и обращения в свой адрес от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в них в данный момент, надо включать их в базу данных и в случае необходимости к ним обращаться.
4. Объявления в средствах массовой информации. Для эффективного использования этого метода надо располагать информацией о рейтинге средств массовой информации в данном регионе, знать, какие средства информации наиболее привлекательны для людей того или иного возраста, уровня образования, для представителей разных профессиональных групп. В некоторых случаях, например, при поиске специалистов определенного профиля, могут быть полезны отраслевые журналы.
5. Обращение в институты и другие учебные заведения – метод, широко используемый организациями. При этом проблемы, возникающие на рынке труда в ряде стран, побуждают организации искать подходящих людей еще в средней школе.
6. Подбор через государственные агентства занятости.
7. Подбор через частные агентства по подбору персонала [4].

К сожалению, многие кадровые специалисты, даже имеющие огромный опыт работы, не ощущают различий в процессах подбора и отбора персонала. Однако это разные, хоть и во многом схожие понятия.

*Подбор* подразумевает поиск и прием на работу специалистов. В то время как *отбор* – это часть процесса найма, выделение кандидатов на вакантную должность среди всех соискателей, а также работа с действующими сотрудниками: увольнение или изменение должности тех, чья деятельность не удовлетворяет потребности организации.

Соответственно, методы подбора и отбора персонала во многом различны и зависят от целей найма и особенностей вакантной должности. На практике существует несколько подходов к процессу поиска кандидатов:

1. *Принципы соответствия или разнообразия.* Для этой ситуации характерно заблаговременное определение компетенций соискателя. Работодатель, как правило, выделяет одну из двух потребностей: вливание в коллектив «новой крови» или наем профессионала, который впишется в существующую команду. Стабильные организации чаще предпочитают искать сотрудников, которые будут следовать традициям, чьи опыт и ценности соотносятся с корпоративной культурой компании. Если же предприятию необходимы нововведения, предпочтение отдается соискателям, способным внести разнообразие в работу коллектива.
2. *Текущая работа или долгосрочная карьера.* Наниматель выстраивает процесс поиска и отбора, исходя из текущих требований к работе или профессиональной гибкости специалистов. Если приоритетна потребность в работниках, которые будут выполнять жесткие, не требующие особого разнообразия функций задания, отбирают кандидатов, способных включиться в процесс и выполнять требования руководства. Если компания хочет приспособиться к изменениям внешних условий и ей необходимы профессионалы, способные маневрировать и приспосабливаться к нововведениям, предпочтительны соискатели, ориентирующиеся на долгосрочную карьеру.
3. *Подготовленные или подготавливаемые.* Большинство работодателей предпочитает нанимать подготовленных специалистов и используют соответствующие методы подбора персонала, сосредотачиваясь на профессиональных компетенциях и навыках. Это позволяет снижать расходы на подготовку и обучение. Другие готовы принять в команду но-



вичка, обладающего потенциалом к развитию, но менее подготовленного к выполнению текущих задач. Такой соискатель легко поддается обучению и способен к постоянному развитию, что особо ценится дальновидными руководителями.

Существующие способы поиска новых сотрудников можно объединить в несколько групп, подразумевающих разные основания классификации. Приведем основные методы подбора персонала и их характеристики:

1. *Рекрутинг*. Позволяет находить кандидатов на линейные и низовые позиции. Это довольно пассивная методика поиска по опубликованным в Интернете резюме и откликам на объявления об открытой вакансии. Среди соискателей оказываются те, кто в данный момент активно ищет работу и рассматривает большинство предложений.
2. *Хедхантинг*. Это подтип прямого поиска, охота на специалистов, которые в данное время не планируют менять место работы. Этот способ эффективно применяется для поиска управленцев и специалистов высокого уровня, обладающих высокой квалификацией.
3. *Эксклюзивный поиск*. Эта методика включает поиск и «переманивание» конкретных профессионалов. К их числу, как правило, относятся руководители, топ-менеджеры и редкие специалисты. Они имеют ключевое влияние на бизнес и способствуют эффективной реализации стратегии развития предприятия. Такие сотрудники приносят прибыль, и их поиск требует крупных материальных затрат: специалисту должно быть сделано уникальное ценностное предложение.
4. *Прелиминаринг*. Данный метод подбора персонала используется специалистами HR внутри компании. Для привлечения студентов и выпускников вузов организуются производственные практики и стажировки. Впоследствии молодые специалисты могут быть трудоустроены в компанию.
5. *Внутренний поиск*. Методики данной группы подразумевают наличие в компании кадрового резерва. При появлении вакансии поиск ведется среди действующих сотрудников. Работодатель стимулирует карьерный рост и развитие персонала и снижает расходы на его подбор и адаптацию.

Как показывает практика, многие кадровые специалисты придерживаются классических методов подбора персонала в организации. Как правило, алгоритм найма представляет собой следующую последовательность действий:

- 1) поиск кандидатов;
- 2) предварительные собеседования;
- 3) анкетирование;
- 4) интервью;
- 5) тестирование;
- 6) ролевые игры;
- 7) профессиональные испытания;
- 8) проверка рекомендаций и послужного списка.

Что касается методов подбора и оценки персонала, то к наиболее популярным методам можно отнести следующие:

- тесты на профпригодность (позволяют установить уровень знаний, владение терминологией, понимание производственных процессов, определить соответствие кандидата требованиям должности);
- оценка способностей (позволяет проанализировать общий уровень развития, особенности памяти, внимания и интеллекта);
- личностные тесты (помогут оценить неинтеллектуальные проявления личности: волю, эмоции, мотивацию, дают возможность прогнозировать поведение в разных ситуациях и специфику межличностных отношений).

Растущая конкуренция на рынке труда требует от работодателей проявления креатива в процессе поиска новых сотрудников. HR-специалисты постоянно изобретают новые способы, которые, при всей своей нестандартности, позволяют заинтересовать специалистов открытой вакансией и отобрать лучших профессионалов среди них.

Среди современных методов подбора персонала можно выделить следующие:

1. *Геймификация*. Эта методика позволяет превратить процесс в увлекательную игру и повысить осведомленность специалистов о бренде работодателя. Видеоигра, имитирующая рабочий процесс, способна помочь идентифицировать ключевые навыки. Кроме того, это может быть виртуальный тур по офису, который поможет потенциальному сотруднику получить достоверную информацию о работе, лучше понять компанию и ее корпоративную культуру.

2. *Физиогномика и графология.* Данные методы позволяют выявить качества личности и определить ее принадлежность к тому или иному типу. В случае применения физиогномики выводы строятся на базе анализа черт лица и мимики кандидата. При использовании графологии – анализа его почерка.
3. *Конкурсы и соревнования.* В случае, когда на определенную вакансию требуются специалисты с конкретными навыками, целесообразно провести открытый конкурс. Победитель соревнования в итоге будет принят на работу. Это способ найти любопытных и талантливых кандидатов, способных проявлять творческий подход к работе.
4. *Нестандартные методы* проведения собеседования. Многие HR-специалисты небезосновательно считают стандартное интервью несколько устаревшим методом подбора и оценки персонала. Для того чтобы получить больше информации о кандидате, были разработаны такие виды собеседований, как стресс-интервью и brainteaser-интервью. В ходе первого потенциального работника проверяют на стрессоустойчивость и способность выходить из трудного положения, провоцируя его и намеренно создавая нестандартные ситуации. В ходе второго соискателю предлагают неожиданные и странные вопросы, имеющие, однако, вполне логичные ответы. Цель такого собеседования – оценить логическое мышление и сообразительность.

Выбор лучшего метода подбора персонала – крайне непростая задача. К сожалению, не существует универсальной методики, позволяющей работодателю раз за разом находить лучших специалистов на любые должности.

Закончив процесс подбора кадров, руководитель переходит к немаловажному этапу – процессу адаптации персонала в организации [5].

## 1.6 Адаптация персонала

Процесс адаптации персонала предприятия является продолжением процесса подбора новых сотрудников.



.....

*Адаптация персонала – это процесс приспособления профессиональных качеств новых сотрудников к требованиям конкретной организации.*

.....

При отсутствии в компании налаженной системы подбора и адаптации персонала наибольшее число сотрудников увольняется в период испытательного срока. Налаженная система подбора персонала позволяет быстрее найти нужного специалиста, лучше узнать способности нового сотрудника и при необходимости подтянуть его профессиональный уровень.

Это взаимовыгодный процесс и для работника, и для компании. Нанятый сотрудник должен в максимально сжатые сроки включиться в непривычную для него систему взаимоотношений, усвоить новые нормы общения и поведения, влиться в корпоративную культуру компании. Чтобы специалист мог как можно скорее преодолеть производственные и межличностные проблемы и перейти к стабильной работе, необходима хорошо организованная система адаптации персонала.

На практике положение по подбору и адаптации персонала включает в себя ряд действий и мероприятий руководителя, нового сотрудника и специально закрепленного наставника (при его наличии), а также сотрудников кадрового отдела, целью которых является ускорение процесса знакомства новичка с компанией и активное включение его в коллектив. Особое значение в системе адаптации персонала имеет практика кураторства, введения в профессию посредством наставника. В качестве наставника, как правило, выступает успешный специалист того же профиля либо непосредственный руководитель новичка.

Чтобы новый работник смог быстро освоиться в компании, работникам HR-отдела стоит использовать самые действенные способы адаптации персонала.

Должный уровень вовлеченности персонала в работу гарантирует высокую производительность труда, потому быстрая адаптация и вовлечение новичков в работу является неотъемлемой частью кадровой политики любого успешного предприятия.

Постоянное ускорение бизнес-процессов и меняющиеся условия работы не позволяют современным компаниям тратить большое количество времени на адаптацию и обучение новых сотрудников, поэтому такие организации вынуждены искать работников с уже имеющимся опытом работы на аналогичных должностях. Принято считать, что человек с опытом самостоятельно адаптируется к условиям новой работы, а это значит, что компания сможет сэкономить на программе адаптации и быстрее вовлечет нового работника в трудовую деятельность.

Среди наиболее актуальных методик адаптации новых работников можно отметить:

- *buddying* (бадинг) – современный вид наставничества, при котором наставник и ученик находятся на одной иерархической ступени. Абсолютное равенство обеспечивает быстрое налаживание межличностных взаимоотношений и гарантирует создание комфортных условий для нового сотрудника, что в свою очередь обеспечивает быстрое вхождение новичка в должность и его принятие со стороны коллектива;
- *job shadowing* (джоб шадовинг) – данный вид адаптации прост и эффективен – новичок становится «тенью» опытного специалиста и наблюдает за его работой в течение нескольких дней, получая наглядный пример для своей будущей работы. Этот метод имеет одно неоспоримое преимущество перед наставничеством и бадингом – опытный специалист не занят обучением ученика как таковым, поэтому он может продолжать эффективно трудиться и приносить доход компании;
- *погружение* – метод, при котором новичок сразу приступает к выполнению своих рабочих обязанностей и адаптируется в компании по мере своей деятельности. Такой подход может быть выбран только в отношении опытных работников и позволяет свести расходы компании на адаптацию к минимуму.

Основной ошибкой любой программы адаптации является невнимание к новичку со стороны наставника и работников отдела кадровой политики. Пустив адаптацию персонала на самотек, компания рискует своей прибылью – неэффективное выполнение рабочих обязанностей, ошибки в работе новых специалистов (возникающие из-за незнания специфики деятельности, принятой в компании) становятся причиной роста издержек и способствуют возникновению морально-психологического напряжения.

Наставник (если таковой имеется) должен четко отслеживать успехи ученика и отчитываться в отдел кадровой политики. Менеджеры отдела кадров также должны проявлять внимание к новичку – проводить беседы, мотивировать на дальнейшую адаптацию, решать проблемы, которые могут возникать в ходе адаптационных мероприятий. Создание и применение системы адаптации – сложный и длительный процесс, требующий от HR-менеджеров терпения и определенного опыта. Комплексный подход и тщательная подготовка помогут успешно адаптировать новых работников, повысить производительность их труда и как результат – улучшить положение компании на рынке.

Менеджер по подбору и адаптации персонала для успешной работы должен учитывать ряд основополагающих принципов. Основные принципы подбора сотрудников:

- принцип плановости;
- принцип активного подбора;
- принцип альтернативности.

В свою очередь, принципы адаптации персонала в любой компании должны включать ряд основных положений:

- непрерывность;
- прогрессивность;
- перспективность;
- комплексность;
- оперативность;
- экономичность;
- гибкость.

Таким образом, мы видим, что подбор и адаптация персонала – это ключевые составляющие управления кадрами. Применение инновационных методов данных направлений позволяет оптимизировать то, что имеет приоритетное значение в любой организации, а именно – процесс управления человеческими ресурсами [6].

## **1.7 Понятие планирования карьеры**

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и те показатели, которых он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

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



.....

**Планирование карьеры** – 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.

.....

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций и др.), но и зависит от объективных условий карьерного роста. Среди таких объективных условий следует учитывать следующие характеристики карьеры:

- 1) *высшая точка карьеры* (пик) – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- 2) *длина карьеры* – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- 3) *показатель уровня позиции* – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится работник в данный момент своей карьеры;
- 4) *показатель потенциальной мобильности* – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится работник [1].

Планированием карьеры в организации могут заниматься:

- менеджер по персоналу;
- сам сотрудник;
- непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 1.2 [1].

Таблица 1.2 – Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии. Выбор организации и должности. Ориентация в организации. Оценка перспектив и проектирование роста. Реализация роста

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
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
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда. Оценка мотивации. Организация профессионального развития. Предложения по стимулированию. Предложения по росту

## 1.8 Понятие карьерного пространства и карьерной среды организации

Категории карьеры, карьерного процесса, часто употребляемые в качестве оценки профессиональной жизни и трудовой деятельности работника, его восхождения по ступеням организационной иерархии, широко используются в научной терминологии. Они неразрывно связаны с понятием карьерного пространства.

Карьерное пространство, являясь специфической формой существования и развития карьерных процессов (выражающей отношение между сосуществующими объектами), понимается как пространство взаимодействия участников карьерных процессов. Общей методологической базой изучения управления карьерой индивидов является теория единого социального пространства и времени.



.....

*Карьерная среда – единство необходимых (карьерное пространство) и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой профессионала.*

.....

Одним из таких условий может выступать наличие мотивационной среды – действенных материальных и моральных стимулов должностного роста, а также признание ценности профессионального опыта, его приоритета перед другими факторами (политическими предпочтениями, родственными или другими неформальными отношениями) [7].



В последней четверти XX в. эти категории стали широко использоваться в социологии. В отечественной литературе очень часто карьерное пространство рассматривается как

- иерархия должностных, профессионально-квалификационных, формальных и неформально-ролевых статусов;
- относительно обособленная совокупность должностной структуры, задающая необходимые условия для реализации профессионального опыта специалиста;
- единство формальных (четкая иерархия должностей, чинов, статусов и ролей; служебная дистанция; определенность границ полномочий служащих) и неформальных факторов (наличие полезных деловых связей, способности индивида, удачное стечение обстоятельств) для реализации карьерного продвижения индивида в организационном пространстве;
- относительно обособленная совокупность должностей штатного расписания данной организации, занимая которые, работник может реализовать свой профессиональный и организационный потенциал и др.

Иначе говоря, преобладает точка зрения, согласно которой карьерное пространство тождественно пространству должностных позиций. Непризнание исследователями различий между этими пространствами ведет к методологическим ошибкам, к отрыву теоретических разработок, рекомендаций от их практической реализации.

Важно различать понятия «карьерное пространство» и «пространство должностных позиций», равно как и «карьерная позиция» и «должностная позиция».



.....

*Должностная позиция – это служебное положение работника (структурная единица в организации), обусловленное кругом его обязанностей, должностных прав и ответственности.*

.....

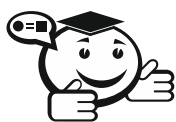
Должность определяет трудовые функции работника и круг его полномочий. Критерии, по которым одна должностная позиция отделяется от другой, довольно разнообразны. Прежде всего, это такие традиционные переменные, как функциональные обязанности, права, ответственность, а также характеристики работы, которые определяют требования к ее исполнителям (например, решение проблем, сложность, уровень контактов, творчество, условия работы и т. д.), или содержание влияния, которое исполнитель работы может оказать на конечные

результаты работы (качество, объем продаж, прибыль, ответственность за человеческие ресурсы и активы и т. д.).

Совокупность должностных позиций, связанных между собой содержанием работы или необходимыми для их выполнения компетенциями, формирует пространство должностных позиций. Условием построения пространства должностных позиций является соблюдение следующих требований:

- название должности отражает ее иерархический уровень;
- одноименные должности имеют сходный функционал;
- общественное мнение признает ценность поступательного движения работника вверх по иерархической лестнице.

Пространство должностных позиций может быть *монофункциональным* и *полифункциональным*.



.....

**Карьерная позиция** – это та должностная позиция, которая позволяет работнику получить лично-значимые выгоды в различных жизненных и трудовых ситуациях.

.....

Карьерная позиция характеризует социально-экономическую ценность должности для работника, которая представляет единство ее социально-экономической пользы и инвестиций для ее занятия.

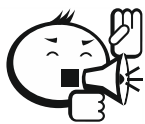
Социально-экономическая полезность должностной позиции обычно интерпретируется как соединение нескольких переменных, например:

- заработной платы и профессионального престижа;
- заработной платы, статуса в организации и в системе властных отношений;
- уровней имеющихся и реально доступных статусов.

В совокупность критериев и признаков оценки социально-экономической полезности должностной позиции могут также входить:

- местонахождение организации;
- принадлежность к государственной или частной собственности;
- расположение рабочего места и его оснащенность;
- количество подчиненных;
- степень автономности в определении собственных трудовых функций;
- близость или отдаленность от центра принятия решений;
- доступ к информации, характер и объем льгот и др.

Социально-экономическая полезность должностной позиции для работника является относительной, определяемой по сравнению с другими должностями в отношении достижения баланса между работой и личной жизнью, расширения возможностей для более полного удовлетворения своих потребностей и реализации интересов.



.....

Таким образом, чем выше должностная позиция в организационной стратифицированной системе разделения труда, тем выше социально-экономическая полезность должности для работника, что находит отражение как в уровне зарплат и компенсаций, предлагаемых работодателем, так и в динамике влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде, сферы профессиональной деятельности.

.....

Однако зависимость социально-экономической полезности должности от ее организационно-иерархического уровня для работника не всегда прямая и линейная. Работник воспринимает социально-экономическую полезность должности через призму своих целей, желаний, установок, связанных с его трудовым опытом и деятельностью вне работы. Определяющим критерием полезности должности выступает не объективная оценка содержания и параметров должности со стороны работодателя или ближайшего окружения, а субъективная оценка работником возможности получить определенные выгоды в труде и вне его вследствие занятия этой должности.

Следовательно, одна и та же должность может для одних сотрудников обладать полезностью и выступать карьерной позицией, а для других – не являться таковой. Доступ работника к той или иной карьерной позиции (назначение и выполнение работы) сопряжен с определенными экономическими инвестициями. Под последними следует понимать любое вложение финансовых средств в воспроизводство способностей работника, которое делает возможным занятие той или иной должности.

Виды экономических инвестиций для занятия должности могут быть различными. Принято инвестировать:

- в образование работника;
- в мобильность (благодаря чему происходит перелив рабочей силы с рабочих мест с относительно низкой производительностью на рабочие места с относительно высокой производительностью);

- в сохранение здоровья и безопасность труда (что позволяет удлинить срок трудовой жизни, повысить работоспособность, а следовательно, и производительность труда).

Инвестиции носят долгосрочный характер, и отдача от них распределяется на все то время, пока работник занят выполнением целесообразной деятельности. Итак, не всякая должностная позиция является карьерной.



.....

*Карьерная позиция – это выражение воли, осознанной личной активности человека, его видение экономической ценности должностной позиции для себя. Иначе говоря, если должностная позиция позволяет человеку получить лично-значимые выгоды в различных жизненных и трудовых ситуациях, то она является карьерной позицией, в противном случае не является таковой.*

.....

Если экономическая полезность должностной позиции превышает экономические инвестиции для ее занятия, то карьерная позиция является перспективной, в противоположной ситуации – тупиковой.

Достижение карьерной позиции повышает удовлетворенность трудом и уверенность работника в завтрашнем дне.



.....

*Под карьерным пространством, или пространством карьерных позиций, следует понимать сложную динамичную многоуровневую среду, определяемую потоком карьерных позиций на рынке труда и позволяющую человеку сохранять свои личностные позиции и интересы, проявлять гибкость к изменяющимся социально-экономическим условиям.*

.....

Карьерное пространство может быть:

- организационным, включающим внутриорганизационное пространство (формируемым на микроуровне, уровне конкретной организации);
- межорганизационным (формируемым на мезоуровне);
- отраслевым (формируемым на уровне отрасли);
- личным (формируемым на эгоуровне);
- виртуальным (формируемым как результат усиления позиции виртуальных организаций, базирующихся на знаниях, интеллекте и инновациях) [8].



.....  
Контрольные вопросы по главе 1  
.....

1. Дайте понятие карьеры, профессионального и должностного роста.
2. Что понимают под профессиональной карьерой?
3. Расскажите о видах карьеры. Дайте им краткую характеристику.
4. Опишите модели деловой карьеры.
5. Дайте краткую характеристику этапов карьеры.
6. Какие методы подбора и оценки персонала являются наиболее часто применяемыми?
7. Что такое адаптация персонала и какова ее роль в управлении кадрами?
8. Что такое планирование карьеры?
9. Дайте понятие карьерного пространства и пространства должностных позиций.
10. Расскажите о карьерном пространстве.

---

## 2 Факторы карьерного успеха и оценка карьерного потенциала

---

### 2.1 Условия эффективного развития карьеры

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется *профессиональной карьерой*.

Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации. Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показывают, что таких большинство) – это набор случайностей.

Для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы:

- профессиональные навыки;
- знания;
- опыт;
- настойчивость;
- определенный элемент везения.

Чтобы свести все эти компоненты воедино, сотруднику часто необходима внешняя помощь. Традиционно человек получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые заканчивал, обществ, в которых участвовал, и даже от государства, которому платил налоги.

В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится непосредственно организация, в которой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо – современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т. е. приобретение квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам генерального директора, его заместителей и других высших руководителей, а также ключевых функциональных специалистов.

Развитием карьеры называют действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация в свою очередь получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих

сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель *партнерства по планированию и развитию карьеры* (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Процесс планирования и развития карьеры

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.



Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

После приема на работу специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные цели:

- 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
- 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карьеры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т. е. должность (должности), которую бы он хотел занять в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным, и если да, то продумать действия для реализации этого плана.

На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела человеческих ресурсов и собственного руководителя, прежде всего, для определения своих возможностей и недостатков, а также методов развития. Многие организации проводят специальное тестирование для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры.

Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих это возможным:

- результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки;

- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и опыт;
- эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;
- заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях.

Исключительно важным является успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры. Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел человеческих ресурсов.

Оценка проводится периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, однако многие организации стремятся разделить эти события) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом человеческих ресурсов. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повы-

шенную текучесть кадров, абсентеизм, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности. В то же время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен прежде всего на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой. Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьеры в организации, являются:

- 1) текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);
- 2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);
- 3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;
- 4) проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Системы развития карьеры стали возникать в Соединенных Штатах еще в конце 1950-х гг., распространились в мировом масштабе к началу 1980-х гг., став к этому времени практически обязательным элементом системы управления персоналом. Однако на сегодняшний день ученые и руководители начинают задаваться вопросом об эффективности и целесообразности данного метода управления.

Такое изменение отношения к развитию карьеры связано, прежде всего, с двумя факторами:

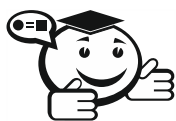
- 1) увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды;
- 2) изменением отношений между сотрудниками и организацией.

Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку часто организация не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев,

не говоря уж о годах. Когда руководство американской многонациональной компании приняло решение о реструктуризации и ликвидации головных офисов четырех своих отделений, сотни руководителей и специалистов с разработанными на несколько лет вперед планами развития карьеры остались за бортом организации или на новых должностях, о которых они и не думали.

С другой стороны, многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией в качестве временного союза, продолжающегося ровно столько, сколько это выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в повышении профессионального мастерства, приобретении новых знаний и навыков, увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долговременное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла [9].

## 2.2 Оценка карьерного потенциала



.....

*Оценка карьерного потенциала – это оценка возможностей профессионально-должностного продвижения работника или зачисления его в резерв.*

.....

В результате оценки потенциала необходимо:

- определить круг интересов работника;
- выявить карьерные предпочтения;
- определить степень соответствия качеств работника требованиям планируемой должности;
- установить потребность в обучении.

Оценка трудового потенциала работника должна производиться в соответствии с планируемыми изменениями в организации или на основании прогнозов изменения требований к персоналу. Поэтому управление персоналом в организации через оценку трудового потенциала предполагает решение следующих задач:

- 1) формирование производительных способностей работника, которые бы наиболее полно соответствовали его трудовым обязанностям на новом рабочем месте;

- 2) создание социально-экономических и производственных условий труда, при которых происходило бы наиболее полное использование способностей и навыков работника.

Для оценки трудового потенциала работников за рубежом используется *метод оценочных центров*, позволяющий определить управленческие способности работника.

Метод оценочных центров по сути является системой методов моделирования, реализующей требования, предъявляемые к оценке потенциала работника:

- объективность – независимость оценки от частного мнения или отдельных суждений;
- надежность – относительная свобода от влияния ситуативных факторов;
- достоверность – оцениваться должен реальный уровень владения навыками;
- прогностичность – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексность – оцениваются не отдельные качества, а их суммарный «итог» с учетом их взаимовлияния;
- доступность – критерии оценки должны быть понятны и оценщикам, и оцениваемым;
- системность – проведение оценочных мероприятий не должно дезорганизовывать работу коллектива, оно должно встраиваться в общую систему организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию.

Центры оценки представляют собой программы отбора кандидатов на управленческие должности продолжительностью 1–3 дня с отрывом от работы.

Занятия в центре проходят в группе из 6–15 человек под руководством специалистов и руководства организации.

Центры оценки используются в основном в крупных, развивающихся организациях, так как их организация требует довольно больших затрат. Однако этот метод оправдывает себя при отборе управленческого персонала, поскольку ценность правильного выбора и избежание потерь, возникающих при неудаче, по управленческим должностям слишком велики в сравнении с затратами.

Методы, применяемые в центрах оценки, имеют обучающий характер, некоторые из них приведены в таблице 2.1.

Заключение центра оценки является развернутым документом с подробной характеристикой:

- качеств личности оцениваемого;
- продемонстрированных способностей;
- степени готовности к занятию конкретной должности;
- перспективности для последующего продвижения;
- стиля руководства испытуемого;
- стиля руководства, при котором испытуемый сможет работать с наибольшей отдачей;
- задач и управленческих функций, к которым проявлена особая склонность;
- недостатков, на которые следует обратить особое внимание.

Таблица 2.1 – Методы, применяемые в центрах оценки

Название метода	Краткое описание метода	Название метода	Краткое описание метода
Метод «почтового ящика»	Специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы той должности, на которую идет отбор кандидатов	Деловые тесты	Опросники по профессиональной деятельности, позволяющие выявить компетентность, знание профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области
Психодиагностика	Получение информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению (готовности к обучению, интеллектуальных способностях, конфликтности)	Интервью	Получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого
Групповые упражнения: групповая дискуссия, ролевая игра, мозговой штурм	Оцениваются коммуникативные и организационные навыки, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность	«Интервьюирование наоборот»	Проверка способности правильно оценивать и подбирать работников. Выявление навыков межличностного общения, способности к здравым управленческим суждениям в ситуации, приближенной к реальной
Организационно-управленческие игры	Получение информации о степени выраженности у участников их управленческих навыков, знаний, умений, их ролевого самоопределения в сфере управленческой деятельности, их позиции в организации	Имитационные игры	Получение информации об устойчивости участников к стрессовым ситуациям

На обсуждение результатов и выработку заключения руководители затрачивают несколько дней. На основе вынесенных оценок центр составляет отчет, содержащий рекомендации по продвижению работников, повышению их квалификации, устранению слабых мест в подготовке и развитии управленческих качеств. Заключение направляется руководителю, который принимает решение о карьерном продвижении работника.

При использовании центров оценки могут быть следующие ограничения:

- относительно невысокая «пропускная способность»;
- сложность проектирования и длительность сроков подготовки;
- трудоемкость процесса разработки системы критериев и необходимость привлечения экспертов по оцениваемой деятельности;
- значительные затраты времени и дополнительные усилия по подготовке руководителей организации к работе в центре оценки;
- высокая стоимость (по сравнению с другими оценочными мероприятиями);
- большие потери рабочего времени работников организации – в ходе проведения центра оценки участники освобождаются на полный рабочий день от своих повседневных обязанностей;
- высокая степень задействованности высших уровней руководства организации как на подготовительных этапах, так и в ходе оценочных процедур.

Преимуществами центра оценки для организации являются:

- надежная оценка трудового потенциала работников, не подверженная влиянию условий работы, различий в исполняемых функциях, оценок и мнений руководства;
- объективные процедуры оценки – упражнения и методики, которые могут использоваться руководителями организации на основании опыта центра оценки в последующей работе;
- возможность узнать индивидуальную мотивацию деятельности работника (потребности, ожидания, цели, интересы) и реальную степень владения соответствующими навыками работы у каждого участника центра оценки;
- возможность определить специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию для планирования их карьеры и развития;

- образование резерва работников с высоким потенциалом, которые после соответствующей подготовки готовы занять будущие вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Преимущества центра оценки для участников:

- равные возможности для демонстрации своих способностей независимо от сегодняшних трудовых обязанностей и результатов;
- возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования данной информации;
- возможность узнать о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале в целях саморазвития;
- возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе адекватной и более обширной информации.

Возможными дополнительными результатами проведения центра оценки являются:

- оценка актуального состояния и перспектив развития кадрового потенциала организации. Формулирование целей кадровых программ;
- обоснованное выделение и формализация профессиональных требований, предъявляемых к работникам организации;
- фиксация в нормативных документах специфики деятельности работников (формулирование должностных инструкций);
- оценка индивидуальной состоятельности работников, возможностей их развития и роста, постановка целей и подбор программ подготовки;
- создание банка информации о работниках организации;
- систематизация и углубление представлений работников о целях, способах, существенных факторах профессиональной деятельности;
- развитие когнитивных и коммуникативных способностей руководства, непосредственно занятых на этапах анализа деятельности и оценки;
- овладение приемами ведения беседы, интервью, наблюдения, проведения групповой дискуссии и мозгового штурма;
- стандартизация применяемых в учреждении схем оценки эффективности деятельности работников (формирование общих для всех документов принципов оценки, выработка единого языка описания).



Результаты, которые могут быть получены после дополнительного *аналитического этапа*:

- целостная система кадрового мониторинга;
- технология планирования карьеры работников организации;
- определение потребности и разработка программ формирования управленческих команд в организации [10].

### **2.3 Методы управления карьерой**

Управление карьерой осуществляется самой компанией, которая повышает квалификацию сотрудников, мотивирует их и обеспечивает подготовку смены поколений работников компании.

Управление карьерой предполагает планирование, обучение, консультирование, согласование организационных и индивидуальных карьерных моделей и т. д. Изменяющийся мир вносит свои коррективы в подходы и отношения к карьерам работников.

Управлять карьерой работников необходимо всегда, но особенно если компания:

- ориентирована на «выращивание» кадров внутри, и руководство твердо уверено, что преданные и по-настоящему компетентные работники получают лишь из тех, кто работает в компании с самого начала;
- динамично развивается и постоянно реализует новые, не похожие на прежние проекты;
- превращается в сложную, разветвленную иерархическую структуру;
- в компании растет или держится на высоком уровне текучка рядового персонала и среднего менеджмента;
- топ-менеджеры не заинтересованы в результатах своей работы, и мотивация управляющих кадров в компании не является сильным местом.

Для управления карьерой сотрудников используются следующие критерии анализа карьерного продвижения сотрудника:

- уровень образования;
- квалификация;
- должностные перемещения и их скорость;
- последовательность профессиональных изменений в трудовой деятельности человека.

В системе методов управления необходимо различать:

- 1) методы науки управления карьерой – совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой;
- 2) методы непосредственного управления карьерой, т. е. совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого капитала.

Методы науки управления карьерой объединяются в две группы. Первая – это общенаучные методы познания, которые применяются практически во всех теоретических исследованиях. Вторую группу методов науки управления карьерой образуют специальные методы познания – особенные и единичные. К специальным методам науки управления карьерой относятся:

- 1) методы сбора первичной информации и методы первичной обработки конкретных данных об управлении;
- 2) методы изучения, оценки и обобщения полученной информации с целью выработки и принятия управленческого решения;
- 3) методы стратегического анализа и прогноза.

Методы непосредственного управления карьерой: среди этих методов различают методы *прямого* и *гибкого* воздействия.

Методы *прямого* воздействия позволяют осуществлять основные функции управления карьерой – обеспечивать единую направленность в развитии организационной системы управления и постоянную пропорциональность деятельности субъектов управления. Чем больше компания ознакомлена с действиями своих работников, а сотрудники имеют представление о критериях оценки, тем выше мотивационный эффект от проводимых мероприятий.

Методы *гибкого* воздействия позволяют влиять на интересы работодателей и наемных работников опосредованно – через цену на рабочую силу, прибыль, налоги и другие, материальные и моральные стимулы. Роль этих методов определяется тем, что они направлены на обеспечение единства интересов наемных работников, работодателей, государства

Эти методы, в свою очередь, подразделяются на две группы: *экономические* и *социально-психологические* методы.



.....

**Экономические методы управления карьерой** – это система способов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения между наемными работниками и работодателями через экономические факторы внешней среды.

**Социально-психологические методы управления карьерой** – это система способов целенаправленного воздействия на объект управления, построенная на согласовании интересов субъектов внутреннего рынка труда для обеспечения их конструктивного взаимодействия.

.....

Управление карьерой персонала требует определенных материальных затрат, которые компенсируются конкурентными преимуществами, которые фирма получает взамен, обеспечив себе стабильное и успешное развитие компании.

Одними из главных мотиваторов, стимулирующих эффективный труд и привязанность к рабочему месту, как уже отмечалось, являются предоставляемые работодателем возможности для карьеры, личностного и профессионального роста.

Таким образом, в результате исследования карьерного роста как мотивационного фактора, сделаны следующие выводы:

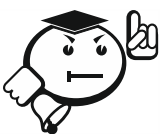


.....

**Карьерный рост** – это постоянно разворачивающийся процесс запланированных и направленных на достижение жизненных целей и реализацию личной занятости действий.

.....

Выбор структурного типа карьеры предполагает предпочтение наиболее простых способов решения карьерных задач, смену сферы деятельности и типа организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений.



.....

Карьерный рост как мотивационный фактор – это система побуждения сотрудника к достижению собственных целей только через достижение им целей компании.

.....

Для того чтобы происходил карьерный рост сотрудника, организация должна помогать ему в этом путем планирования и его развития.

Управление карьерой осуществляется самой компанией, которая повышает квалификацию сотрудников, мотивирует их и обеспечивает подготовку смены поколений работников компании.

В системе методов управления необходимо различать методы науки управления карьерой (совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой) и методы непосредственного управления карьерой (совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого капитала).

Управление карьерой персонала позволяет определить оптимальный путь совершенствования каждого работника, достичь его преданности интересам компании, максимально содействовать раскрытию его потенциала [11].

## **2.4 Подходы к построению карьеры**

Мотивация сотрудников всегда является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу развивающихся компаний. Организация может предоставлять достойную заработную плату, солидный социальный пакет и привилегии, прилагающиеся к должности (мобильные телефоны, личный секретарь, служебная машина и т. д.).

Однако кроме материальных интересов профессионалами всегда движет еще что-то. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной профессиональной среде.

Часто, проводя оценку персонала, руководство интересуется именно индивидуальной мотивацией сотрудников. В итоговом отчете требуется не просто нарисовать портрет человека, а выявить его стремления и пожелания, их соответствие реальному потенциалу. Грамотные руководители и менеджеры по персоналу могут использовать эти сведения для того, чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. Если сотрудник будет видеть для себя желанные перспективы продвижения в данной фирме, его вряд ли прельстят предложения более высокой зарплаты, если только материальный

стимул не является для него единственно значимым, но за такого работника, пожалуй, не стоит и держаться. Видение «желаемого будущего» и ощущение его реальности, уважение к интересам и ценностям каждого значимого для фирмы человека помогают создать сплоченную команду, которая будет продуктивно работать и не разбежится при малейших признаках финансовых затруднений.

Проведя оценку персонала на многих предприятиях, в больших и малых фирмах, можно сделать некоторые обобщения и предложить типологию людей, строящих свою карьеру в зависимости от личностных особенностей.

В основе типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала в фирме.

1. *Самооценка.* Она, безусловно, важна, поскольку отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему. Оптимальной является реальная высокая самооценка, уважение к себе при трезвой оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к «выученной беспомощности»: человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку «все равно ни на что не способен». Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивыми решениями.
2. *Уровень притязаний.* Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет многого достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице, завоевать свое место под солнцем. Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. В противном случае он может потерять все. Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих синицу в руках. Как правило, для них важнее не потерять достигнутое и избежать неудачи.
3. *Локус контроля.* Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснения всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей; в крайних вариантах безответственны, всегда себя оправдывают и не стесняются сваливать вину за свои ошибки на окружающих. Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок, иногда приводит к склонности к самообвинениям.

В реальной жизни наиболее часто встречаются 6 подходов к построению карьеры.

1. *Альпинист* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени снизу доверху, отрабатывает свое продвижение. Грамотный профессионал и менеджер, делает следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Он хорошо технически оснащен, полон решимости дойти до вершины и будет ее штурмовать до победы. Ему не надо специально помогать, достаточно просто не мешать. Он не склонен к резким необдуманным решениям, и, если не вставлять ему палки в колеса, не бросит компанию в трудную минуту. О том, что ему необходимо, он скажет сам и добьется получения желаемого.

2. *Иллюзионист* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Тоже стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен, в большей степени, использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер «видимостей», предпочитает «казаться» в большей степени, чем «быть». Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его наверх. Может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку он очень ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений. В качестве «лица» компании может быть весьма полезен, эта деятельность одновременно будет удовлетворять его самолюбие и ощущение принадлежности к высокому социальному кругу.

3. *Мастер* (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное – интересная насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене

деятельности. Если руководитель чувствует, что такой сотрудник охладел, необходимо предложить ему развивать новое направление или поставить перед ним интересную проблему – даже если его нагрузка удвоится, он справится, почувствовав вновь интерес к жизни.

4. *Муравей* (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Может быть хорошим профессионалом в своем деле. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не оттого, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если необходимо его удержать, не стоит грузить его полномочиями и принятием ответственных решений и предлагать ему резких повышений – может уйти, испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если все же есть желание его продвигать, нужно делать это постепенно и давать ему «опору» в качестве компонентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

5. *Коллекционер* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило, почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что «хотел бы стать начальником». Его денежные притязания, как правило, намного выше его реальной стоимости. Однако если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного наставника. Перед продвижением по службе также нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

6. *Узурпатор* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, погоняемый самолюбием. Но недоверие к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Успешно работает в стабильной ситуации, но когда

она становится неопределенной, решения принимаются хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Важно видеть перспективы, которые он может достигнуть на фирме, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до результата должны заниматься его подчиненные. Для людей такого типа эффективным может быть тренинг личностного роста [12].

## 2.5 Факторы демотивации персонала

Можно выделить следующие основные стадии снижения мотивации:

- растерянность;
- раздражение;
- двойная роль;
- разочарование работника;
- потеря готовности к сотрудничеству.

Динамика снижения мотивации может быть растянута на многие недели и даже месяцы. И когда сотрудник признается, что разочаровался в работе, то для руководителя это оказывается неожиданностью. Обычно ситуация свидетельствует о том, что руководитель не владеет ситуацией, не умеет выявлять и анализировать симптомы поведения сотрудников.

Стадия 1 – *растерянность* (продолжительность менее одной недели). Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новичок. Они являются следствием растерянности сотрудника, который перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Обычно на этом этапе работник постоянно задает себе вопросы: «Что происходит? С кем или с чем связано? Со мной, моим начальником или моей работой?». Нервные усилия, которые он при этом прилагает, пока не сказываются особенно заметно на производительности труда, но увеличивается нагрузка на нервную систему.

Стадия 2 – *раздражение* (продолжительность менее одной недели). Когда работник продолжает получать разноречивые указания и информацию, а также чувствует, что ситуация не улучшается, он начинает испытывать раздражение, связанное с ощущением бессилия. Его поведение в этот период имеет несколько демонстративный характер. При непосредственном общении он склонен либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию.



Вместе с тем производительность его труда возрастает, поскольку он прилагает все больше усилий в надежде на то, что его поймут и ему удастся справиться с мучающей его стрессовой ситуацией. Качество работы пока остается вполне удовлетворительным. Обычно сотрудник полагает, что если сделать достаточно много и зарекомендовать себя с лучшей стороны, но дать почувствовать начальнику свою неудовлетворенность сложившимся положением, то тот охотнее пойдет ему навстречу и устраним недоразумения. Кроме того, поведение людей на этой стадии определяется сознательным или бессознательным расчетом на то, что, чем усерднее они будут трудиться, тем заметнее будет на этом фоне бездеятельность руководства, а потому при неудаче ответственность ляжет, в первую очередь, на руководителя. Поведение подчиненных становится все более импульсивным и выдержать такую повышенную нагрузку больше недели трудно.

Стадия 3 – *двойная роль* (подсознательные надежды) (продолжительность менее четырех недель). Видя, что руководитель не принимает никаких попыток исправить сложившуюся ситуацию, подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Он по-прежнему раздражен позицией руководителя, но тактика теперь меняется. Начинается утаивание служебной информации, необходимой для успешного решения задач, стоящих перед его подразделением, надеясь на промах начальника, после которого можно было бы вполне аргументированно доказать, что уж он вполне успешно справится с этим делом. Производительность труда и качество работы остаются приемлемыми. Менее заметными становятся признаки стрессового состояния. Подчиненный начинает избегать начальника. Эту стадию можно заметить по совершенно недостаточным контактам между руководителем и подчиненным.

Стадия 4 – *разочарование* (продолжительность зависит от личности работника). Именно на этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, поскольку упущено очень много времени. Продолжительность труда снижается до минимально допустимого уровня. Однако работник еще не потерял последней надежды. Подобно ребенку, он полагает, что если будет манкировать своими обязанностями, то начальник обратит на него внимание и попытается, наконец, разобраться, как ему помочь. Продолжительность этой фазы сильно колеблется у отдельных сотрудников, что зависит от их уверенности в себе, энергичности и, наконец, от системы моральных ценностей, которой они придерживаются.

Следует отметить, что сильнее всего в процессе потери интереса к своим обязанностям страдают такие чувства, как уверенность в уважении со стороны

подчиненных и сознание своего авторитета. Однако даже здесь еще не поздно сделать попытку вернуть работнику интерес к труду. Для этого необходим личный контакт начальника и подчиненного. Например, начальник может вызвать к себе подчиненного и прямо высказать ему то, что его тревожит. В ходе такой беседы необходимо не только выявить причины спада в производительности труда, но и наметить конкретные пути их устранения, четко определить границы служебных обязанностей, в которых сотрудник может считать себя полностью ответственным за решение поставленных задач. Такой совместный подход имеет решающее значение, поскольку только таким образом можно вернуть пропавший было интерес к работе. Если же руководитель не предпримет никаких мер, то у подчиненного начинается пятая стадия нежелательного процесса.

Стадия 5 – *потеря готовности к сотрудничеству* (продолжительность до трех недель). Наиболее очевидный симптом этой стадии – попытка работника подчеркнуть словами или поступками, что это не «его дело», которое не входит в круг его должностных инструкций. Работник принимается перечеркивать границы своих обязанностей, пытаясь максимально сузить их. Некоторые начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой.

Движет ими все та же надежда быть замеченными начальником, который поможет им восстановить нормальный ход работы и подорванный интерес к труду. Ложный оптимизм предыдущих стадий уступает место циничной позиции. Отношения с окружающими ухудшаются, потому что работник все чаще начинает вымещать свое дурное расположение духа на коллегах, находя своеобразное удовлетворение в унижении других, переносит на весь коллектив разлад, который царит в его душе. В жертву раздражению теперь приносится система моральных ценностей, который человек придерживался раньше.

Суть этой стадии уже не в борьбе за сохранение интереса к работе, а в попытке сохранить самоуважение. Но и здесь руководитель еще может спасти положение, предприняв те же шаги, которые были рекомендованы на предшествующих стадиях.

Стадия 6 – *заключительная*. Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник либо перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Вполне возможно, что так начнут относиться к работе все подчиненные, если подход начальника к организации их труда не изменится. Следует отметить, что даже один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к тому, что скрытое чувство недовольства выплеснется наружу.

Обычно организация стартует в своих отношениях с работником из чрезвычайно выгодной для себя позиции. Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих специалистов новая работа – это вызов: новые задачи, новые преграды, это возможность чему-то научиться. Даже если у сотрудника есть десятилетний опыт работы, каждая организация предлагает свой, уникальный набор из задач, коллег и клиентов, с которыми надо наладить отношения, преимуществ, которые надо научиться использовать, и проблем, с которыми предстоит справиться.

Соответственно, основная задача предупрежденного руководителя – не потерять эту выгодную позицию. Если нет возможности эффективно влиять на внутреннюю мотивацию, то необходимо приложить все усилия для минимизации ее снижения. Предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации вполне возможно.

Некоторые из возможных факторов демотивации, которые оказывают ключевое влияние на снижение внутренней мотивации:

- нарушение джентльменских договоренностей (соглашений);
- игнорирование талантов;
- игнорирование идей и инициативы;
- низкая сопричастность;
- отсутствие видимых достижений;
- отсутствие признания;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Рассмотрим эти факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на месте работы.

*Нарушение джентльменских соглашений.* Процесс поиска работы для человека – большой стресс, в процессе переговоров и собеседований за кадром остаются многие важные вопросы. На таких встречах обсуждаются характер и режим работы, время отдыха и вознаграждение, но практически не оговариваются вопросы корпоративного климата. Реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало – потому что кандидаты бояться задавать вопросы, а менеджеры по персоналу расписывают работу и коллектив только в выгодном цвете. В результате формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании.

Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает реальное положение дел: обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группы сотрудников. Результат таков – внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

*Игнорирование талантов.* Избыточная квалификация зачастую хуже недостаточной. Опытным руководителям известно, насколько опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. При этом крайне высока вероятность, что через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. До тех пор, пока работник не найдет для себя достойное применение, коллегам придется наблюдать попытки «подсидеть» не столь квалифицированное начальство или всюду давать непрошенные советы.

Поэтому организации практически всегда учат новичков, отодвигая на задний план при этом не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией – если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации: многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность доставать из запасников ранее не востребуемые навыки и знания сотрудников. Эти временные, проектные задачи, дадут сотруднику понять, что все его многогранные умения все же ценятся и что непозволительно забывать то полезное, что он знал раньше. Например, можно поручать сотруднику с хорошим знанием иностранного языка разыскать информацию с зарубежных сайтов, перевести статью из журнала, сделать обзор зарубежной специальной прессы. Работник будет благодарен за возможность не забывать лучшее из того, что он знал.

*Игнорирование идей и инициативы.* Приступая к новой работе, сотрудники обычно фонтанируют новыми идеями – от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе. Чаще всего этим идеям не дают дальнейшего развития: от недоверия новичкам или от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной.

Рекомендации: прислушиваться к идеям и предложениям. Даже если они не всегда соответствуют требованиям для немедленного воплощения, часто

можно что-то почерпнуть. Всегда необходимо объяснение, почему та или иная идея не подходит для реализации в компании.

*Низкая сопричастность.* Этот демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне офиса компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для основного состава менеджеров они являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Поэтому нередко ситуация, когда работник, не чувствуя себя частью компании, смотрит на свои обязанности сквозь пальцы.

Рекомендации: чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании.

Поэтому необходимо привлечение таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярное информирование их о происходящем в компании. Важно помнить, что эта проблема может касаться не только сотрудников, работающих на выезде, но и постоянных сотрудников, а иногда – и целых подразделений.

*Отсутствие видимых достижений.* В ситуации, когда специфика работы не дает возможности развития и реализации, рутинная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, вызывающей работы люди творческих профессий. В другом случае демотивирующей оказывается работа, в которой конечный результат виден только по прошествии длительного времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: для сотрудников «рутинной» сферы важно создавать краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им научиться чему-либо новому. Лучше разделять долгосрочные проекты на обозримые этапы, активно обсуждать промежуточные результаты и поощрять их.

*Отсутствие признания.* Забытые ныне Доски почета были сильным мотиватором в труде. Признание для многих людей важнее премии. Результаты соцопросов показывают, что работники страдают, если их коллеги не замечают их достижений.

Рекомендации: руководителю необходимо радоваться победам сотрудников, поощрять их за это, и пусть не всегда финансово, но всегда – словесным одобрением и поддержкой.

*Отсутствие изменений в статусе.* Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста. Работники годами не добиваются изменения своего статуса в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. Многие организации предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других преимуществ при отсутствии возможностей повышения своего статуса. В результате эти компании не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. Часто работники таких компаний уходят в другие организации на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Ярким примером демотивация может быть реакция сотрудника, зашедшего в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека [13].

## 2.6 Методы профессионального развития

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе).

Основными методами обучения на рабочем месте являются:

- инструктаж;
- ротация;
- ученичество и наставничество.



.....

*Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может*

*проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.*

.....

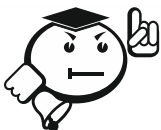
Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированном на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.



..... **Пример** .....

Каждый новый сотрудник Макдоналдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппаратом, упаковывать заказ.

.....



.....

Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

.....



.....

***Ротация** представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.*

.....

Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, *расширяет социальные контакты на рабочем месте.*



..... **Пример** .....

1. В немецкой машиностроительной компании поступающие на работу молодые рабочие в течение первого года осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходя от одного рабочего места к другому

через каждый месяц. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

2. Крупная фармацевтическая компания систематически направляет молодых менеджеров на полугодовую стажировку в отдел продаж, где они напрямую общаются с клиентами компании – практикующими докторами – и лучше понимают специфику своей профессии.

.....

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения, – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

*Ученичество и наставничество* («коучинг») являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников. С древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, – медицине, виноделии, управлении. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь, они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т. д.

В практике крупных американских компаний часто назначаются наставники из числа высших руководителей всем принимаемым на работу выпускникам бизнес-школ. В течение двух лет наставник и ученик регулярно обсуждают работу последнего, процесс его интеграции в организацию, возникающие проблемы. При необходимости наставник использует свое положение для реализации проектов ученика, выделения ресурсов, принятии решения о его повышении. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.



В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

*Лекция* является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции (которая может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами учеников (если используется видео или Интернет). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего, лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

*Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)* позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т. д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

*Деловые игры* представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана).

Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.



### Пример

Исполняющий во время деловой игры роль директора по продажам директор завода может гораздо лучше понять, под влиянием каких факторов складывается спрос и цена на продукцию компании, отношения с заказчиками и т. п., а следовательно, по-другому посмотреть на свои функции и на производимую его заводом продукцию. Инструктор может усилить данный момент, задавая участникам игры определенный тип поведения, моделируя его.

Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических, управленческих (составления планов, проведения совещаний, переговоров) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов.

*Самостоятельное обучение* является наиболее простым видом обучения – для него не требуются ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время, – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеозаписей, учебников, задачников, обучающих программ.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т. е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и мультимедиа-приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток [9].

*Электронное обучение* имеет свои особенности по сравнению с другими видами повышения квалификации:

Во-первых, электронные каналы доставки становятся частью всех вышеупомянутых методов обучения: от мультимедийного компьютерного курса до лекции или инструктажа. В этом смысле электронное обучение даже не является в строгом смысле индивидуальным видом обучения, это именно канал доставки образовательного материала.

Во-вторых, электронное обучение обеспечивает огромный охват внутри организации и повсеместную доступность даже самых специализированных курсов. Это уже новое качество процесса обучения.

В-третьих, электронное обучение может быть как синхронным, так и асинхронным, т. е. передаваться в записи. В этом последнем случае оно все более приобретает функцию хранения и управления знаниями внутри организации, превращения в часть информационной структуры предприятия.

В существующих компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения – компьютерной клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность) использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность.

Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а

не с реализацией программ обучения. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т. к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

## **2.7 Ошибки в области профессионального развития**

Наиболее типичными ошибками, которые допускаются организациями в области профессионального развития, своего рода «капканами», в которые может попасть любая компания, являются:

1. Развитие ради развития. Это наиболее часто встречающаяся проблема: увлекшись самим процессом развития своих сотрудников, организации упускают из вида то, ради чего осуществляется это развитие, – цели организации. Такие ситуации возникают практически всегда в том случае, когда стратегические цели организации либо не сформулированы, либо держатся в секрете от руководителей, занятых управлением профессиональным развитием. Еще одна причина попадания в данный капкан – отстраненность линейных руководителей от процесса профессионального развития, тотальное делегирование функции управления им отделу человеческих ресурсов.

2. Развитие как развлечение. Случается, что в организациях к профессиональному обучению относятся как к оплачиваемому отпуску, не имеющему никакого отношения к тому, что происходит на рабочих местах. Причиной подобного отношения могут стать позиция руководства, не участвующего и не поддерживающего процесс профессионального развития, отсутствие системы оценки эффективности развития, игнорирование результатов профессионального обучения в процесс оценки сотрудников организации. В России даже после десятилетия рыночных реформ подобное отношение к образованию на предприятии остается наиболее распространенной и наиболее грубой ошибкой.

3. Суперразвитие одних за счет других. К сожалению, во многих организациях встречается ситуация, при которой большая доля ресурсов, выделяемых на профессиональное развитие, расходуется на работу с ограниченным числом сотрудников, часто обладающих лидерским потенциалом.



## Пример

В ряде российских филиалов иностранных компаний в течение длительного времени в положении «суперразвития одних за счет других» находились работники, владеющие иностранным языком и обладающие лидерским потенциалом.

Опасность суперразвития состоит в том, что из сотрудников организации, перед которыми стоят конкретные бизнес-цели, группа людей превращается в «профессиональных студентов», чей успех зависит исключительно от удачи в освоении очередного курса. Оторвавшись от ежедневных реальностей организации, эти сотрудники не могут вникнуть в ситуацию, когда им снова придется столкнуться с повседневными проблемами в новом качестве руководителей. Обратной стороной излишнего внимания к развитию отдельных групп сотрудников становится пренебрежение развитием всего остального персонала.

Наиболее часто в число «забытых» попадают рядовые сотрудники, относительно давно работающие в организации, люди предпенсионного возраста и, самое парадоксальное и опасное для организации, руководители высшего звена. Последние настолько заняты, что не находят времени для повышения своего профессионального уровня, чем наносят серьезный ущерб не только своей карьере, но и своей компании.

4. Сокращение расходов на профессиональное развитие. Многие менеджеры, руководствуясь краткосрочными целями, относятся к бюджету профессионального развития как наиболее доступному источнику экономии издержек.

В период экономических сложностей первым делом урезаются затраты на обучение, стажировки и т. п. Тем самым конкурентоспособности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе наносится серьезный ущерб. Как отмечал классик теории управления Питер Друкер, современные компании должны относиться к 90% своих издержек как к переменным, зависящим от конъюнктуры и подлежащим немедленному сокращению в случае ухудшения параметров бизнеса. Оставшиеся 10% не должны зависеть от сиюминутных результатов. В этом залог долгосрочного успеха компании в эпоху «экономики знаний» [9].

## 2.8 Метод кадрового резерва

В отечественной и зарубежной управленческой практике накоплен достаточный опыт формирования кадрового резерва различных типов организаций. Во времена СССР под резервом кадров понимались перспективные работники, которые рассматривались как возможные кандидаты на руководящие посты в различных отраслях и целенаправленно готовились соответствующими органами для этого. Создание резерва рассматривалось как многоплановая задача, комплекс мер, включающих в себя изучение и отбор людей для руководящей деятельности, различные формы работы с ними, подготовку и переподготовку кадров. Основным организационным механизмом этой работы была номенклатура кадров, под которой понимался перечень должностей, которые замещаются по решению или с согласия того или иного партийного комитета.

Свою номенклатуру кадров имели также руководящие государственные, профсоюзные, комсомольские органы. При формировании резерва кадров приоритетным направлением считалась работа по отбору кадров на должности заместителей руководителей всех уровней как естественного резерва для выдвижения. На эти должности стремились отбирать наиболее перспективных работников, которые по своим качествам впоследствии могли бы быть выдвинуты на первые роли.

В практике формирования кадрового резерва применяются методы, представленные на рисунке 2.2.

В работе с резервом активно использовалась ротация кадров, т. е. поочередное пребывание в тех или иных должностях с тем, чтобы дать молодым перспективным специалистам и руководителям возможность приобрести разнообразный практический опыт, необходимый для работы на более высоком уровне.

Органы власти стремились изучать практику работы с резервом кадров, предупреждать ошибки и недостатки. На основе проверок они подвергали критике тех, кто сводил эту работу к составлению на основе анкетных данных соответствующих списков людей, намеченных для замещения тех или иных должностей, кто не уделял должного внимания проверке возможностей работников, их учебе.

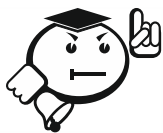
В связи с этим рекомендовалось больше учитывать при формировании резерва отзывы людей, которые близко знают кандидата в резерв, мнение трудового коллектива, что в свою очередь позволяло снизить субъективный фактор, минимизировать ситуацию предвзятости и возможные кадровые ошибки.



Рис. 2.2 – Методы формирования кадрового резерва

На современном этапе в органах государственной власти кадровый резерв рассматривается и как один из основных источников формирования кадрового состава, и как одна из ключевых персонал-технологий, применение которой регламентировано федеральным законодательством. Как известно, альтернативой проведения конкурса на замещение вакантных должностей является именно проведение конкурса по формированию кадрового резерва.

В связи с необходимостью формирования эффективного кадрового резерва государственной гражданской службы Российской Федерации важно уделить внимание зарубежному опыту формирования кадрового резерва государственной службы. В настоящее время в зарубежных странах накоплен значительный опыт формирования кадрового резерва.



В большинстве зарубежных стран формирование резерва рассматривается в общем контексте развития кадровой стратегии и реализации кадровых технологий, осуществляется в тесной взаимосвязи с общими концепциями и программами повышения эффективности государственного управления.

Государственная служба в зарубежных странах понимается как особый государственно-правовой институт, что ведет к определению особых процедур приема, отбора персонала, замещения вакантных должностей, карьерного продвижения. Так, например, в европейских странах под кадровым резервом понимается группа действующих служащих или сторонних лиц, рассматриваемых в качестве кандидатов на замещение руководящих должностей.

К главным факторам, которые определяют процесс формирования кадрового резерва в зарубежных странах, относятся:

- равный доступ и добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв;
- объективность и всесторонность оценки профессиональных и личностных качеств лиц, включенных в кадровый резерв;
- планирование профессионально-должностной карьеры гражданского служащего;
- гласность, доступность информации о формировании кадрового резерва на государственной гражданской службе.

В Великобритании формирование кадрового резерва осуществляется в соответствии с так называемыми программами «планирования преемственности», включающими в себя планирование карьеры, разработку стратегии оплаты труда, управление эффективностью деятельности. Программы «планирования преемственности» разрабатываются с целью определения потребностей в персонале, анализа необходимого кадрового потенциала, обоснования количества работников, рекомендуемых к повышению в должности или к переходу (ротации) в



другой департамент или агентство. На основе подобных программ в каждом государственном органе создается база данных, содержащая информацию об имеющихся вакансиях, в том числе на руководящем уровне.

Особое внимание уделяется формированию резерва на высшие управленческие должности, которые входят в группу «Комитета по отбору на старшие должности» (SASC Group): для этой категории работников разрабатываются особые обучающие программы.

В отличие от других стран в Великобритании в кадровый резерв могут быть зачислены также те, кто впервые поступает в государственный орган.



### Пример

В рамках программы «Быстрый поток», включающей пять основных направлений карьерного роста: в центральных департаментах, на дипломатической службе, в Научно-инженерном отделе, Департаменте технического развития в рамках Министерства по международному развитию и секретариате парламента, – есть возможности реализации индивидуальной карьерной мотивации.

Существуют также особые кадровые программы для работников отделов статистики, экономики, в правительственном центре связи и в секретной разведывательной службе.

В Японии формирование управленческого резерва осуществляется в соответствии с так называемой «системой кадрового обеспечения», которая опирается на принципы учета заслуг, профессионализма и компетентности.

Формирование резерва происходит по принципу соблюдения «кадрового баланса», под которым понимается особая расстановка кадров в основных звеньях государственного ведомства, обеспечивающая эффективную работу каждого подразделения при сохранении стабильной деятельности государственного органа в целом.

Система кадрового баланса основывается на реализации механизмов, способствующих оптимизации соотношений кадровых назначений в государственных органах. Баланс кадровых назначений заключается, в частности, в разделении всех государственных служащих Японии на две большие группы: «карьерные» и «некарьерные» служащие, распределение в которые происходит после успешной сдачи государственного экзамена.

Различие между этими группами заключается в том, что «карьерные» служащие перемещаются по служебной лестнице быстрее, в том числе через механизм ротации кадров, а «некарьерные» служащие замещают более низкие должности в служебной иерархии, и их должностное продвижение происходит в большей степени по горизонтали.

Формирование кадрового резерва для государственной службы США определяется действием принципов мобильности, открытости, профессионализма, компетентности. Исходной точкой эволюции государственной службы США является базовый конституционный принцип самоуправления «свободных людей на свободной земле», который основан на ориентации не на абстрактные государственные интересы, а на гражданина, «клиента» в широком смысле этого слова.

На процессы формирования кадрового резерва влияет то, что в США законодательство различает наряду с карьерными служащими, продвигающимися в соответствии с «системой заслуг», «патронажные» должности.

Если формирование кадрового резерва для карьерных служащих осуществляется в рамках планового продвижения при учете качества работы и оценки ее эффективности, то резерв кадров на «патронажные должности» происходит в особом порядке и затрагивает, прежде всего, резерв кадров на высшие руководящие должности.

Служба высших руководителей представляет собой мобильный резерв высших государственных чиновников, обладающих большим опытом административной работы, разделяющих ценности государственной политики и имеющих глубокие знания в области государственной службы.

К числу наиболее распространенных отличительных признаков, выделенных выше подходов к формированию кадрового резерва в современной отечественной практике, можно отнести следующие:

- 1) отсутствие четких целей формирования кадрового резерва и, соответственно, критериев оценки эффективности организации этой работы;
- 2) высокий уровень затрат на формирование кадрового резерва (временных, финансовых, организационных), зачастую несоизмеримый с уровнем эффектов от использования этого кадрового резерва;
- 3) формальное отношение к формированию кадрового резерва, сочетающее в себе выполнение значительного объема рутинной (часто бумаж-

ной) работы и минимизацию усилий участников этого процесса – кадровых служб, руководителей подразделений, первых лиц организаций и самих резервистов.

В целом, можно отметить, что целью формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе является прогнозирование персонального продвижения, подбор и назначение на вакантные должности в структурах государственной гражданской службы высокопрофессиональных работников [14].



## Контрольные вопросы по главе 2

1. Что такое развитие карьеры?
2. Каковы условия эффективного развития карьеры?
3. Какие методы используют при оценке карьерного потенциала?
4. Почему организации необходимо управлять карьерой сотрудников?
5. Какие критерии анализа карьерного продвижения сотрудника используются при управлении карьерой сотрудников?
6. Расскажите о методах управления карьерой.
7. Какие факторы снижают мотивацию сотрудников?
8. Охарактеризуйте методы профессионального развития, относящиеся к обучению непосредственно на рабочем месте сотрудника.
9. Дайте характеристику методам профессионального развития, которые осуществляются за пределами рабочего места сотрудника.
10. Какие наиболее типичные ошибки допускают организации в области профессионального развития? Как можно избежать таких ошибок?

---

## 3 Критерии расстановки, профориентация и профессионализация персонала

---

### 3.1 Исходные данные для расстановки и организации движения персонала

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- адаптация персонала;
- обучение персонала.

Кадровая политика отражает совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации и реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она отражается в таких нормативных документах, как правила внутреннего распорядка и коллективный договор.

Под подбором персонала принято понимать специально разработанную систему действий по привлечению кандидатов на вакантное место. Другими словами, подбором персонала является поиск, дальнейшая оценка профессиональных качеств и наем персонала.

Оценка персонала представляет собой сложную систему выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Адаптация персонала как одна из взаимосвязанных подсистем управления персоналом отражает процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Обучение персонала способствует его профессиональному развитию, что является важнейшим условием успешного функционирования любого предпри-

ятия. Руководство организации затрачивает на обучение персонала значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением в развитие своих сотрудников, от которых ожидается в дальнейшем отдача в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижение поставленных целей.

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест.
2. Условия и оплата труда. Размеры гарантированной оплаты и премиальные выплаты, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии определяются в контракте.
3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для расстановки кадров являются:

- модели служебной карьеры;
- философия предприятия;
- Трудовой кодекс;
- материалы аттестационной комиссии;
- контракт сотрудника;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- Положение об оплате труда;
- Положение о расстановке кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

- плановые модели служебной карьеры;
- приказы по личному составу;
- изменения и дополнения к контракту;

- штатное расписание с изменениями;
- годовой отчет по движению кадров;
- проекты научной организации труда [15].

Подбор и расстановка кадров основывается на следующих принципах:

- принцип соответствия;
- принцип перспективности;
- принцип сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т. е. точный учет ее количественных и качественных результатов.

Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности [7].

### **3.2 Понятие профессии и отличительные черты профессии как деятельности**

Понятие *профессия* имеет ряд значений:

- ограниченная сфера трудовой деятельности, требующая специальной подготовки;
- люди, занимающиеся близкими проблемами, ведущими схожий образ жизни;
- деятельность и область проявления личности, оказывающая на нее трансформирующее влияние;
- исторически развивающаяся система, меняющаяся в зависимости от культурно-исторического контекста;
- реальность, творчески формируемая самим человеком.

Отличительные черты профессии как деятельности:

- ограниченная деятельность;
- общественно полезная деятельность;
- деятельность, требующая специальной подготовки;
- деятельность, выполняемая за вознаграждение;
- деятельность, направленная на создание материальных, культурных и других благ, которые становятся предметом обмена;
- деятельность, дающая человеку социальный статус;
- деятельность, обеспечивающая благосостояние человека.



.....

**Специальность** – вид деятельности, конкретизирующийся в профессии, можно понимать как одно из направлений профессии.

.....

Специальность, по сути, отражает набор знаний, умений и навыков. Уровень профессионального мастерства характеризуется понятием «квалификация».



.....

**Квалификация** – уровень подготовки работника для выполнения трудовых функций определенного уровня сложности.

.....

Выделяют следующие виды квалификации:

- 1) формальная квалификация, выраженная в разрядах, категориях, классах, званиях;
- 2) реальная квалификация, отражающая тот уровень мастерства, который человек может действительно проявить.

Профессии как специализированные сферы трудовой деятельности и сформированные на этом основании общности людей появились не сразу. Это произошло тогда, когда процесс труда настолько усложнился, что стал требовать от людей специальных знаний, которые собирались, хранились и передавались тем, кто приходил в профессию. За время своего существования профессии качественно эволюционировали, менялся их характер, статус. Одни профессии исчезали, другие – появлялись.

В истории Нового времени выделяют три профессиональные революции.

*Первая профессиональная революция* произошла в начале XVI в., когда из традиционных профессий стали выделяться свободные профессии. Представители этих профессий, в отличие от первых, не были привязаны к своему сословию. Они консолидировались в рамках профессиональных групп. Основными условиями их существования были индивидуальная собственность, возможность свободно продавать свой труд, свои услуги, полностью владеть результатами труда. Представители свободных профессий стремились совершенствоваться, наращивать свой потенциал, как человеческий, так и профессиональный.

*Вторая профессиональная революция* была порождена промышленным переворотом, который привел к появлению жестко специализированного массового серийного производства. Новый тип производства привел к появлению массовых профессий. Люди массовых профессий привязаны к средствам и месту производства, они формируют пирамидальные структуры с многоуровневой



иерархией. Ключевыми процессам для этого периода являлись процесс стандартизации профессиональной деятельности и консолидации больших групп людей, объединенных совместной профессиональной деятельностью в местах производства. Следствием этих процессов было создание системы профессиональных союзов и развитие системы профессионального образования.

*Третья профессиональная революция* началась в 1970-е гг. Она связана с появлением профессионалов нового типа – транспрофессионалов.

Факторы, обусловившие третью профессиональную революцию:

- обострение конкуренции;
- повышение значимости качества продукции;
- демократизация на производстве и в обществе;
- сдвиг приоритетов от товара к услуге;
- автоматизация и компьютеризация труда;
- интернетизация общества и производства;
- изменение форм организации труда;
- повышение образовательного и культурного уровня работников, рост их личностных запросов к трудовой деятельности;
- повышение значимости самоконтроля и самодисциплины;
- превращение знаний в производственный ресурс и повышение значимости интеллектуальной собственности.

Транспрофессионалы готовы за счет своего мышления и способов организации своей деятельности работать в разных профессиональных средах, для них не важно положение в той или иной организационной структуре, они могут свободно входить в эти структуры и покидать их. Транспрофессионалу необходимо быть разносторонним техническим исполнителем, обладающим качествами и навыками менеджера и предпринимателя.

Современный момент характеризуется тем, что третья профессиональная революция еще не завершена и основными специалистами на рынке труда остаются люди массовых профессий, карьера которых строится по известному и описанному в большинстве учебников алгоритму.

Одновременно можно увидеть некоторые характерные тенденции, создаваемые третьей профессиональной революцией в области управления карьерой, профессионального образования и обучения персонала, в области управления человеческими ресурсами в целом:

- появление потребности в полипрофессиональном специалисте;

- повышение интереса к непрерывному образованию и спроса на него;
- повышение интереса активных, ориентированных на карьеру специалистов к расширению компетенций в области самоменеджмента и получению образовательных услуг, ориентированных на преумножение личностных компетенций;
- увеличение доли внеорганизационных карьер по отношению к организационным;
- увеличение количества числа неспециализированных карьер по отношению к специализированным;
- увеличение числа специалистов-фрилансеров на рынке труда.

Все эти факторы накладывают отпечаток на формирование системы управления карьерой в организации [15].

### 3.3 Типология профессий Е. А. Климова

В отечественной психологии наибольшую известность получила классификация профессий, разработанная академиком Евгением Александровичем Климовым. Он является автором более трехсот трудов, включая фундаментальные монографии и научные статьи по психологии и психофизиологии.

Используя классификацию академика Е. А. Климова, можно дать обзорную «карту мира» профессий, а также составить примерную формулу определенной профессии: эта формула может быть отнесена и к реальной профессии, и к профессии-мечте.

В таблице 3.1 представлены основные классификации профессий академика Е. А. Климова.

Таблица 3.1 – Основные классификации профессий

Типы профессий (по предмету труда)	Классы профессий (по признаку целей)	Группы профессий (по условиям труда)	Отделы профессий (по средствам труда)
Природа	Гностические	Бытовой микроклимат	Ручные
Человек	Преобразующие	Открытый воздух	Механические
Техника	Изыскательские	Необычность	Автоматические
Знаковые системы	–	Экстремальность	Функциональные
Художественный образ	–	Моральная ответственность	Теоретические

Первый ярус классификации Е. А. Климова (типы профессий в соответствии с объектом труда):

*Человек – техника* – работники имеют дело с неживыми, техническими объектами труда.

*Человек – знак* – естественные и искусственные языки, условные знаки, символы, цифры, формулы (это предметные миры, которые занимают представителей профессий этого типа).

*Человек – природа* – представители этого типа имеют дело с растительными и животными организмами, микроорганизмами и условиями их существования.

*Человек – художественный образ* – явления, факты художественного отображения действительности предпочтительны для представителей этого типа профессий.

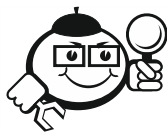
*Человек – человек* – предметом интереса, распознавания, обслуживания, преобразования здесь являются социальные системы, сообщества, группы населения, люди разного возраста.

Классификация по первому ярусу используется в опросниках:

- определение профессиональной готовности;
- дифференциально-диагностический опросник.

Второй ярус классификации (классы профессий). В пределах каждого типа профессий выделяются следующие три класса *по признаку целей*, определяемых операционально (т. е. в ответ на вопрос «что делать?» – распознавать в принципе известное, преобразовать нечто или изыскать неизвестное, решать нестандартные задачи):

1. Гностические профессии (от др.-гр. «гнозис» – знание).



Пример

- В типе «человек – природа» – контролер-приемщик фруктов, дегустатор чая;
- в типе «человек – техника» – пирометрист, контролер готовой продукции в машиностроении, мастер-диагност сельскохозяйственной техники;
- в типе «человек – человек» – судебно-медицинский эксперт, врачебно-трудовой эксперт, социолог;

- в типе «человек – знаковая система» – корректор типографии, контролер полуфабрикатов и готовой продукции в полиграфии, бухгалтер-ревизор;
- в типе «человек – художественный образ» – искусствовед, музыковед, театровед.

## 2. Преобразующие профессии.



Пример

- В типе «человек – природа» – мастер-плодоовощевод, мастер-животновод, аппаратчик по выращиванию дрожжей, агроном по защите растений, зооинженер;
- в типе «человек – техника» – слесарь-ремонтник, токарь, оператор прокатного стана;
- в типе «человек – человек» – учитель, педагог-тренер, мастер производственного обучения, инженер-педагог, экскурсовод;
- в типе «человек – знаковая система» – чертежник-картограф, машинистка-стенографистка, бухгалтер;
- в типе «человек – художественный образ» – цветовод-декоратор, живописец по фарфору, лепщик архитектурных деталей.

## 3. Изыскательские профессии.



Пример

- В типе «человек – природа» – летчик-наблюдатель рыбного хозяйства, летчик-наблюдатель лесного хозяйства, биолог-исследователь;
- в типе «человек – техника» – раскройщик верха обуви, раскладчик лекал, инженер-конструктор;
- в типе «человек – человек» – воспитатель, организатор производства, организатор торговли;
- в типе «человек – знаковая система» – программист, математик;
- в типе «человек – художественный образ» – художник по проектированию интерьера, композитор.

Третий ярус классификации (отделы профессий) – *по признаку основных средств труда* в рамках каждого класса могут (но не всегда) выделяться четыре отдела:

1. Профессии ручного труда.



Пример

- В классе гностических профессий – лаборант химико-бактериологического анализа, контролер слесарных и станочных работ, фельдшер-лаборант;
- в классе преобразующих профессий – ветеринарный фельдшер, слесарь, картограф, художник-живописец;
- в классе изыскательских профессий ручные средства могут быть только вспомогательными, например, карандаш и бумага в руках конструктора.

2. Профессии машинно-ручного труда. Машины с ручным управлением создаются для обработки, преобразования, перемещения предметов труда, поэтому типичными профессиями для этого подразделения классификации являются машинист экскаватора, токарь, водитель автомобиля.

3. Профессии, связанные с применением автоматизированных и автоматических систем: оператор инкубационных цехов, оператор станков с программным управлением, оператор магнитной записи.

4. Профессии, связанные с преобладанием функциональных средств труда. Здесь имеются в виду психологические средства труда – разного рода мысленные эталоны (например, у акробата – мысленный образец последовательности действий, у дирижера – образные эталоны и т. д.).

Четвертый ярус классификации (группы профессий) – *по условиям труда* профессии можно разделить на четыре группы. Выделенные группы являются не взаимоисключающими, но частично совпадающими. Они приведены просто как возможное средство различения профессий по тем признакам, которые человек сочтет для себя важными:

- работа в условиях микроклимата, близких к бытовым, «комнатным»: лаборанты, бухгалтеры, операторы ПК;
- работа, связанная с пребыванием на открытом воздухе в любую погоду: агроном, монтажник стальных и железобетонных конструкций, инспектор госавтоинспекции;

- работа в необычных условиях – на высоте, под водой, под землей, при повышенных и пониженных температурах и т. п.: антенщик-мачтовик, водолаз, машинист горного комбайна, пожарный;
- работа в условиях повышенной моральной ответственности за жизнь, здоровье людей (взрослых или детей), большие материальные ценности: воспитатель детского сада, учитель, следователь [16].

### 3.4 Типология профессий Дж. Л. Голланда

Американский психолог Дж. Голланд предложил классификацию типов личности исходя из того, в каких сферах профессиональной деятельности человек скорее добьется наибольшего успеха благодаря определенным личностным особенностям. Им было выделено шесть типов личности и типов профессиональной среды:

- реалистический (Р);
- артистический (А);
- интеллектуальный (И);
- конвенциальный (К);
- предприимчивый (П);
- социальный (С).

*Реалистический (практический) тип* – люди реалистического типа ориентированы на настоящее. Для них характерны высокая эмоциональная стабильность, хорошо развитые моторные навыки, ловкость. Люди этого типа наделены пространственным воображением. Предпочтение они отдают занятиям с конкретными объектами, выбирают профессии с четкими задачами и результатами (например, водитель, строитель, портной, повар). Могут успешно найти себе применение в спорте, физике, химии, экономике.

*Социальный тип* – люди социального типа ориентированы на общение и взаимодействие с людьми. Они обладают ярко выраженными коммуникативными способностями, чувствуют и понимают других людей, стремятся решать проблемы, учитывая эмоции и чувства, способны к сопереживанию и состраданию. Нередко люди этого типа любят поучать и воспитывать окружающих. Они предпочитают такие сферы деятельности, как медицина, педагогика, психология.

*Артистический тип* – люди артистического типа отличаются сложным взглядом на жизнь, для них характерно глубокое эмоциональное восприятие дей-

ствительности. В отношениях с окружающими они ориентируются на свои ощущения, эмоции, воображение и интуицию. Такие люди стремятся выделиться из общего окружения. Все эти особенности позволяют им выбирать творческие профессии, связанные с рисованием, музыкой, фотографией, филологией и историей.

*Конвенциональный (стандартный) тип* – люди конвенционального типа отдают предпочтение заранее спланированной, структурированной деятельности, хорошо выполняют рутинную работу, четко придерживаются существующих инструкций и предписаний. Они хорошие исполнители, но слабые руководители. Необходимость принятия кардинальных решений и работа над творческими нестандартными задачами вызывают у этого типа людей серьезные трудности. Наибольшей эффективности им удастся достичь в профессиях, требующих четкости, внимательности и устойчивости к монотонной деятельности (например, финансист, бухгалтер, товаровед, экономист, делопроизводитель).

*Предприимчивый тип* – люди предприимчивого типа стремятся к лидерству, нуждаются в признании, предпочитают руководящие роли. Их энергия, энтузиазм и импульсивность позволяют решать сложные задачи, связанные с руководством и продвижением идеи. Они обладают хорошо развитыми коммуникативными способностями, но им не подходит скрупулезная работа, требующая длительной концентрации внимания. Люди этого типа выбирают профессии, позволяющие максимально реализовать себя, удовлетворить потребность в признании (предприниматель, менеджер, артист, журналист, дипломат, брокер).

*Интеллектуальный (исследовательский) тип* – для людей интеллектуального типа характерны высокая активность, аналитические способности, теоретическое мышление, творческий подход. Они отдают предпочтение работе, направленной на решение сложных интеллектуальных задач, чаще всего выбирают профессии, связанные с точными и естественными науками: математика, физика, астрономия и др.

В классификации профессии отмечено, какой доминирующий интерес характерен для каждой из них. Интересы человека чаще всего невозможно описать с помощью только одного доминирующего интереса. Кроме основного при анализе профессий необходимо учесть и дополнительный интерес. Чаще всего в человеке присутствуют черты двух, а то и трех типов. Тогда говорят о преобладающем типе или нескольких типах. Методика, предлагаемая Дж. Голландом, как раз и позволяет человеку определить преобладающий тип личности, а следовательно, понять, какие направления деятельности для него более эффективны [17].

Предполагается, что определенному личностному типу должен соответствовать свой тип профессиональной среды, что и обеспечивает более полноценную реализацию работника в своем труде. В таблице 3.2 представлены примерные соотношения типов личности и типов профессиональной среды (плюсами и минусами отмечена степень соответствия: «++» – соответствует в высокой мере, «+» – соответствует, «-» – не соответствует, «--» – совершенно не соответствует) [18].

Таблица 3.2 – Примерные соотношения типов личности и типов профессиональной среды

Тип личности	Тип профессиональной среды					
	Р	И	С	К	П	А
Р	++	+	--	+	-	-
И	+	++	--	+	-	-
С	--	-	++	-	+	+
К	+	-	-	++	+	--
П	-	--	+	+	++	-
А	-	+	+	--	-	++

### 3.5 Внешние и внутренние факторы выбора профессии

Выбор профессии имеет особое значение. Факторы выбора профессии подразделяются на внешние и внутренние.

*Внешние факторы выбора профессии* – это престиж профессии, ее востребованность на рынке труда, высокая заработная плата, реальная возможность получить профессию, мнения и желания близких.

1. *Престиж* профессии является основным фактором выбора для большинства молодых людей. Действительно, престиж – важный мотив. Однако на волне популярности может возникнуть переизбыток специалистов в престижной профессии, что создаст сложности при устройстве на работу.
2. О *востребованности* можно сказать то же самое. Профессии, которые востребованы сегодня на рынке труда, могут оказаться невостребованными завтра, и наоборот. Например, спрос на строительные специальности растет при высоких темпах строительства и падает в ситуации экономического кризиса. Поэтому в этом вопросе лучше ориентироваться на прогнозы специалистов, чем на существующую ситуацию.



3. *Заработная плата* в выборе профессии не может играть решающей роли, поскольку обычно оплачивается не профессия, а должность. Высокая заработная плата, связанная именно с профессией, как правило, отражает степень риска. Рассматривая фактор заработной платы, важно обращать внимание на возможность карьерного роста. Для одних работ стартовая заработная плата может быть весьма высокой, но со временем она не будет повышаться; для других она растет с годами, и через какое-то время вторые значительно обгонят первых.
4. *Реальная возможность* получить профессию может быть ограничена отсутствием материальных условий, сложностью поступления и т. д. Для решения этой проблемы следует направить усилия на изменение ограничивающих условий – воспользоваться кредитом, найти альтернативное учебное заведение и т. д.
5. *Мнения и желания близких*, особенно родителей, – самое неоднозначное условие выбора. С одной стороны, представители старшего поколения обладают опытом, который необходимо использовать, но с другой – они не всегда хорошо разбираются в структуре и динамике современной рынка труда. Чужие мнения следует учитывать, но при этом понимать, что окончательное решение необходимо принимать самому.

*Внутренние факторы выбора профессии* – это возможности, способности и интересы самого человека.

Идеальным является вариант, когда профессия соответствует всем заданным условиям. Однако чаще всего возникает необходимость пожертвовать какими-то из них. Все факторы довольно весомы, и провести их градацию по степени важности невозможно, так как для разных людей значимы разные факторы. Внутренние факторы касаются самой личности – того, что она может и хочет. Поскольку итоговый выбор – это выбор личности, который может оказать решающее влияние на всю последующую жизнь, на внутренние факторы следует обращать особое внимание.

1. *Возможности* следует обязательно учитывать в числе внутренних факторов. Ряд профессий закрыт для людей с болезнями. Например, человек с больным сердцем не сможет стать летчиком, а аллергик – химиком. Для некоторых профессий нужна быстрая реакция, которая проверяется при помощи специальной аппаратуры. Дегустаторы должны иметь развитые вкусовые рецепторы, музыканты – слух и т. д.

2. *Способности*, как правило, проявляются в ходе обучения. Очевидно, что программирование для человека с плохими оценками по математике будет не лучшим выбором, а человек без видимых актерских способностей вряд ли сделает карьеру кинозвезды. Исключения существуют, но они довольно редки.
3. *Интересы и предпочтения* чрезвычайно важны в выборе. Работа должна быть интересной и проходить в тех условиях, которые наиболее комфортны. Для творческого человека не самым лучшим выбором будет ранний подъем и работа с восьми до пяти, а для человека, увлеченного техникой, – политическая или артистическая деятельность [19].

### 3.6 Профессиональное самоопределение и формы профориентации

Дадим определения понятиям профессиональное самоопределение и профориентация.



.....

***Профессиональное самоопределение** – процесс выбора профессионального пространства самоопределяющейся личностью, создающий основы для планирования карьеры и постановки карьерных целей.*

***Профориентация** – комплекс мер, направленный на помощь в выборе профессионального пространства и направления профессионального развития.*

.....

Профориентация может осуществляться в следующих формах:

- профконсультирование;
- профинформирование;
- профориентационные тренинги.

В 1970–1980-х гг. проблема профессионального самоопределения молодежи широко обсуждалась в научных кругах. Это было связано с тем, что государство, являвшееся главным работодателем и субъектом оказания образовательных услуг, было заинтересовано в том, чтобы в профессию шли те, кто к ней будет наиболее пригоден и оправдает затраты государства на свою профессиональную подготовку. Для решения этой задачи в стране была создана система

профориентации и профконсультирования, которая финансировалась государством.

Переход к рыночным отношениям изменил ситуацию. Основными *критериями выбора профессии* молодыми людьми стали не их склонности и способности, а степень доходности профессиональной деятельности и финансовая доступность образования для семьи. Государство как работодатель стало терять свои позиции на рынке труда, уступая их новому типу работодателей, не заинтересованных во вложении средств в систему профориентации, которая стала угасать.

Состояние современного рынка труда, существующего в условиях третьей профессиональной революции, характеризующееся высокой динамикой изменения спроса на различные профессии, повышением спроса на транспрофессионалов и полипрофессионалов, остро ставит перед работниками вопрос непрерывного образования.

Благодаря всем этим факторам процесс профессионального развития превращается из линейного в циклический. Работнику приходится несколько раз за свою профессиональную жизнь проходить точку профессионального самоопределения, после чего начинается освоение нового профессионального пространства путем получения профессионального образования и адаптации к новой профессиональной деятельности.

Сложившаяся ситуация повышает значимость системы профориентации и входящих в нее процессов профконсультирования, профинформирования и других.

Работодатели, строящие систему управления персоналом на доктрине развития человеческого капитала, вкладывающие средства в переподготовку специалистов, заинтересованы в проведении профориентационных мероприятий в организации. Такие мероприятия способствуют тому, что работник делает выбор профессионального развития в том направлении, в котором заинтересована организация, и проходит переподготовку, имея достаточно сильную внутреннюю мотивацию.

В противном случае возможны три сценария развития ситуации, которые достаточно распространены в наше время. Первый сценарий предполагает, что организация направляет работника на переподготовку, не создав условия для профессионального самоопределения и нового профессионального выбора, а тот, получив новую специальность, прикладывает все усилия, чтобы не осваивать новое профессиональное пространство, а работать в границах старого, привычного.

В рамках второго сценария работник, пройдя переподготовку и поняв, какие возможности открывает перед ним новое направление профессиональной деятельности, самоопределяется в пользу данной деятельности, но не связывает ее с работодателем. Часто такое самоопределение приводит к прекращению отношений с работодателем.

Третий сценарий предполагает, что работник выбирает новое профессиональное пространство без участия работодателя и учета его интересов, самостоятельно проходит обучение новой профессии и прекращает отношения с работодателем. На первый взгляд, третий вариант наименее проигрышен для работодателя, чем первые два, но необходимо учитывать, что по третьему пути идут наиболее активные, компетентные и карьероориентированные специалисты [20].

### **3.7 Этапы профессионального становления**

Психологи предлагают следующую периодизацию профессионального становления, выделяя следующие этапы:

- 1) оптация (12–17 лет), т. е. подготовка к сознательному выбору профессионального пути;
- 2) профессиональное обучение (16–23 года);
- 3) развитие профессионализма (от 23 лет до пенсионного возраста), т. е. вхождение в систему межличностных отношений в профессиональных общностях и дальнейшее развитие субъекта деятельности.

Е. А. Климов предложил следующую более подробную группировку фаз:

- 1) оптация – период выбора профессии в учебно-профессиональном заведении;
- 2) адаптация – вхождение в профессию и привыкание к ней;
- 3) фаза интервала – приобретение профессионального опыта;
- 4) мастерство – квалифицированное выполнение трудовой деятельности;
- 5) фаза авторитета – достижение профессионалом высокой квалификации;
- 6) наставничество – передача профессионалом своего опыта.

А. К. Маркова выделила пять уровней, которые включают в себя девять этапов становления профессионала [23]:

1. Допротифициализм включает этап первичного ознакомления с профессией.
2. Протифициализм состоит из трех этапов:
  - адаптация к профессии;

- самоактуализация в профессии;
  - свободное владение профессией в форме мастерства.
3. Суперпрофессионализм также состоит из трех этапов:
    - свободное владение профессией в форме творчества;
    - овладение рядом смежных профессий;
    - творческое самопроектирование себя как личности.
  4. Непрофессионализм – выполнение труда по профессионально искаженным нормам на фоне деформации личности.
  5. Послепрофессионализм – завершение профессиональной деятельности.

В психологии труда компетентность часто отождествляется с профессионализмом. Но профессионализм как высший уровень выполнения деятельности обеспечивается помимо компетентности также профессиональной направленностью и профессионально важными способностями.

Исследование функционального развития профессиональной компетентности показало, что на начальных стадиях профессионального становления специалиста имеет место относительная автономность этого процесса, а на стадии самостоятельного выполнения профессиональной деятельности компетентность все более объединяется с профессионально важными качествами.

Основными уровнями профессиональной компетентности субъекта деятельности становятся:

- обученность;
- профессиональная подготовленность;
- профессиональный опыт;
- профессионализм.

Анализ профессиональной деятельности позволяет говорить о наличии трех уровней компетентности:

- общекультурной компетентности (уровня образованности, достаточного для самореализации личности, ориентации в культурном пространстве, основанного на общении как особой форме деятельности, обеспечивающей практическое и духовное единение людей и позволяющей оценивать конкретные явления культуры);
- методологической компетентности (уровень образованности, достаточный для самостоятельного творческого решения мировоззренческих и исследовательских задач теоретического или прикладного характера в разных сферах жизнедеятельности);

- допрофессиональной компетентности (уровня образованности, достаточного для получения после завершения общего образования профессионального образования в избранной области). Можно предположить, что имеет место и профессиональная компетентность [21].

Важнейшей особенностью профессионала является способность использовать, применять свои знания, умения и навыки, а также обобщенные способы выполнения действий. Эти психолого-дидактические конструкты называются компетенциями.

Понятие «ключевые компетенции» было введено в начале 1990-х гг. Международной организацией труда в квалификационные требования к специалистам в системе последиplomного образования, повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров. В середине 1990-х гг. это понятие уже начало определять требования к подготовке специалистов в профессиональной школе.



.....

***Компетенция** – это способность специалиста мобилизовать в профессиональной деятельности свои знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий.*

.....

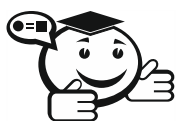
Выделяют пять ключевых компетенций, которым придается особое значение в профессиональном образовании:

- 1) социальная компетенция – способность брать на себя ответственность, совместно с другими людьми вырабатывать решение и участвовать в его реализации, толерантность к разным этнокультурам и религиям, проявление сопряженности личных интересов с потребностями предприятия и общества;
- 2) коммуникативная компетенция, определяющая владение технологиями устного и письменного общения на разных языках, в том числе и компьютерного программирования, включая общение через Интернет;
- 3) социально-информационная компетенция, характеризующая владение информационными технологиями и критическое отношение к социальной информации, распространяемой СМИ;
- 4) когнитивная компетенция – готовность к постоянному повышению образовательного уровня, потребность в актуализации и реализации своего личностного потенциала, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения, способность к саморазвитию;

- 5) специальная компетенция – подготовленность к самостоятельному выполнению профессиональных действий, оценке результатов собственного труда [21].

### 3.8 Понятие и схема профессиограммы

Появление первых профессиограмм и их использование для отбора кадров относят к началу XX в. Именно тогда специалисты автомобильных заводов «Форд» после анализа содержания работ и определения соответствующих требований к рабочим пришли к выводу, что некоторые профессии вполне под силу инвалидам.



.....

**Профессиограмма** – это описательно-технологическая характеристика профессии, сделанная по определенной схеме и для решения определенного типа задач.

.....

Таким образом, профессиограмма представляет собой документ, содержащий описание, во-первых, содержания работы по определенной профессии (функции, обязанности, задачи, операции), во-вторых, требований к носителю определенной профессии (профессиональные, деловые, личные качества). Документальной формой профессиограммы могут быть словесное описание, знаковый алгоритм, видеофильм, компьютерная программа.

В теории и практике профессиографирования существует множество типов профессиограмм, используемых в зависимости от решаемых задач. Схемы составления профессиограмм тоже разнятся.

В обобщенном виде профессиограмма включает в себя описания следующих характеристик:

- объект труда;
- предмет труда;
- условия труда;
- средства труда;
- результаты труда;
- процесс труда;
- основные характеристики субъекта труда.

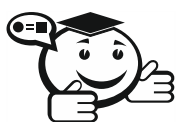
Другими словами, профессиограмма включает в себя требования к профессиональным и личностным компетенциям человека, работающего в данной профессии, его физическим данным, здоровью, способностям, уровню образования, а также характеристики его трудовой деятельности.

Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях и т. п.) или результатах изучения реальной группы лиц (точнее, их анкетных данных).

Существует два вида профессиограмм:

- 1) профессиокарта;
- 2) полная профессиограмма.

Профессиокарту называют также квалификационной картой, а также картой компетентности.



.....

***Профессиокарта** – это документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области.*

.....

Профессиокарты имеют, как правило, следующее содержание:

- 1) официальное название профессии;
- 2) описание результатов труда и их значения;
- 3) трудовые действия;
- 4) основные личностные качества;
- 5) предметные и социальные условия труда;
- 6) возможность обучения и виды учебных заведений, где его нужно получить.

Профессиокарта выполняет задачу общей ориентации в профессии, инструмента отбора кандидатов. Она готовится линейным руководителем и специалистом кадровой службы.

Полная профессиограмма включает в себя описание производственно-технических и социально-экономических условий деятельности, а также психологические качества, которыми должен обладать работник.

Система профессионального образования в России основывается на образовательных стандартах. Международная организация труда рекомендует строить образование на основе профессиональных стандартов, которые отвечали бы потребностям молодежи и взрослых в получении профессиональной подготовки



в течение всей жизни и на всех уровнях квалификации и компетенции. Реализация этого положения говорит о необходимости проспектированного профессиографирования [23].



.....

*Модель проспектированной профессиограммы – это модель, основанная на концепции профессионального становления личности, направленная на проектирование профессионального роста специалиста в области аттестации персонала, профконсультирования, а также оказания помощи службам занятости.*

.....

Существенная особенность данного подхода заключается в проектировании профессиограммы, отражающей динамику изменения ведущей деятельности и личности на разных стадиях профессионального становления: оптации, профессионального образования (подготовки), профадаптации, первичной и вторичной профессионализации и мастерства.

На каждой стадии приводятся следующие структурные составляющие деятельности:

- конкретные виды деятельности, направляемые стратегическими целями и мотивами;
- профессиональные действия, направляемые тактическими целями;
- способы осуществления действий в конкретных условиях и оценка их результативности.

Эти структурные компоненты деятельности являются основой для выделения профессиональных функций специалиста:

- мотивирующей;
- целевой;
- операционной.

Реализация профессиональных функций приводит к развитию основных подструктур личности специалиста:

- профессиональной направленности;
- профессиональной компетентности;
- профессионально важных качеств;
- психофизиологических свойств.

Далее для примера приведем схему проспектированной профессиограммы.

1. Паспорт профессии:
  - тип профессии и ее отраслевая принадлежность;
  - уровень образования и ступени (категории) квалификации;
  - смежные специальности и профессии;
  - социально-профессиональные ограничения.
2. Подготовка кадров:
  - форма и уровни профессионального образования и подготовки кадров;
  - уровень получаемой квалификации;
  - перспективы профессионального роста и карьеры.
3. Характеристика ведущей деятельности на каждой стадии профессионального становления:
  - функции;
  - конкретные виды деятельности;
  - типовые профессиональные задачи;
  - профессиональные умения.
4. Проспектированная психограмма на каждой стадии профессионального становления:
  - ведущая деятельность;
  - основные подструктуры субъекта деятельности:
    - профессиональная направленность;
    - профессиональная компетентность;
    - профессионально важные качества (ключевые квалификации);
    - профессионально значимые психофизиологические свойства;
  - психологическая характеристика каждой подструктуры личности.
5. Санитарно-гигиенические условия труда:
  - режим труда;
  - нервно-психическая напряженность;
  - сенсомоторная и перцептивная сферы;
  - медицинские противопоказания.

Важно отметить, что при проектировании профессиограмм важно придерживаться одной методологии. Области применения профессиограмм являются следующие:

- профконсультация и профориентация;
- профотбор и профподбор;

- аттестация и проектирование карьеры;
- образование и повышение квалификации [22].

### 3.9 Методы деловой оценки сотрудников

Деловая оценка персонала является важным элементом в системе планирования карьеры персонала, поскольку:

- используется для эффективного подбора и расстановки кадров;
- помогает решить проблемы оплаты и стимулирования труда;
- содействует выявлению лояльности работников по отношению к организации.



.....

*Деловая оценка персонала – процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных и профессиональных компетенций работника, а также количественных и качественных результатов его деятельности определенным критериям, предъявляемым производственной ситуацией и спецификой организации.*

.....

Деловая оценка применяется в двух вариантах:

- 1) при отборе потенциальных кандидатов на вакантные должности;
- 2) при текущей (периодической) оценке профессиональных и личностных компетенций работающих сотрудников, проводимой не реже одного раза в год.

Оценка проводится в отношении всех категорий работников, однако ее значимость для отдельных категорий различна. Оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя несравненно более сложная задача, чем оценка профессиональной квалификации рабочих, даже на сложных видах работ. У рабочих этот результат выражается количественно, тогда как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему.

Задача деловой оценки персонала состоит в выявлении его трудового потенциала, степени его использования, соответствия работников занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его деятельности и ценность работника для фирмы.

Важной задачей деловой оценки является *обеспечение обратной связи*: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда и его стремление к

эффективному выполнению своих обязанностей со стороны администрации предприятия.

В процессе деловой оценки следует открыто обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения этой деятельности. Работник должен понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. В процессе оценки сотрудник получает представление и о своих сильных сторонах, обсуждает с руководителем пути дальнейшего профессионального и карьерного развития.

На результатах деловой оценки базируется решение следующих проблем:

- 1) подбор кадров (оценка квалификации, профессиональных и личных компетенций);
- 2) определение соответствия занимаемой должности (аттестация работников, оценка полноты и четкости исполнения должностных функций);
- 3) оптимизация использования кадров (использование личностных и профессиональных ресурсов работников в соответствии с целями компании);
- 4) выявление личного вклада работников в результаты работы (организация стимулирования работников или установление мер взыскания);
- 5) карьерный рост, решение о профессиональном развитии сотрудника (формирование кадрового резерва, направленность повышения квалификации, разработка программ повышения квалификации управленческих работников);
- 6) оптимизация организационной структуры;
- 7) совершенствование управления (повышение ответственности работников, укрепление взаимосвязи между подчиненными и руководством).

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Так, при приеме на работу требуется оценка личных качеств и профессиональных навыков кандидата, аттестация персонала проводится для оценки результатов труда, а для этого необходимы другие методические приемы оценки.

Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:

- объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы);
- оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;

- гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм;
- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- результативность – обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;
- максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Различают три варианта деловой оценки:

- оценка личных качеств работника;
- оценка результатов труда;
- оценка самого труда.

Последний вариант оценивает то, что сделал работник для получения тех или иных результатов.

При оценке личных качеств необходимо определить, какие качества выбрать из большого перечня, какие считаются основными для работника, занимающего должность, помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики или требуются отдельные методики для каждой группы работников. Так, при оценке личных качеств руководителя следует оценить требования к знаниям, требования к умениям, свойства характера работника. Проверка опыта и навыков проверяется по результатам практической деятельности.

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может отражать сам процесс труда по его внешним признакам, оценку затрат труда и оценку его сложности.

Процедура оценки включает выбор места проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где будет принято решение по результатам оценки.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам конкретного исполнителя;
- расчет общей оценки;
- сопоставление с эталоном (стандартом);

- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до аттестуемого работника.

Для проведения оценки создается комиссия, куда включаются следующие представители организации:

- непосредственный руководитель;
- представитель службы управления персоналом;
- вышестоящий руководитель;
- коллеги работника из других подразделений.

Можно выделить три основных уровня оценки.

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон). Периодичность проведения – один раз в день, один раз в неделю. Проводится методом анкетирования по фактическим действиям или методом обсуждения. Может использоваться для установления обратной связи с оцениваемым работником с целью модификации его поведения и обучения.
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей. Проводится один раз в полгода, год. Метод – анкетирование по фактическим действиям и результатам труда, а также интервью и обсуждение. Цель оценки – определение перспективы и разработка совместных целей.
3. Оценка потенциала. Разовая или перманентная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.

К методам деловой оценки относятся следующие:

1. Метод экспертных оценок – сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение.
2. Индивидуальная оценка (балльный метод) – оценочная анкета – стандартизированный набор вопросов или описаний. Специалист, проводящий оценку, отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого работника и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов).
3. Модификация оценочной анкеты – сравнительная анкета. Предлагается список описаний правильного и неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо». Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

4. Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Бланк рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.
5. Методы групповой оценки. Дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.
6. Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно и ранжировать их по убыванию по общему критерию. Если количество работников больше двадцати, могут возникнуть сложности. Проще выделить самого успешного или неуспешного, чем ранжировать средних. Можно использовать метод альтернативной классификации. Выбрать наиболее успешного и наименее успешного, а затем отобрать следующих за ними и т. д.
7. Метод парного сравнения – сравнение всех участников производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.
8. Метод «карьерного интервью». На предприятиях малого и среднего бизнеса проводятся так называемые «карьерные интервью» с периодичностью один-два раза в год. Эти мероприятия проводятся по желанию самого работника. Они представляют собой встречу работника с непосредственным руководителем, менеджером по персоналу и вышестоящим руководителем, имеющим право принимать решение о поощрении или наказании работника. На этой встрече анализируются результаты деятельности работника за истекший период, отмечаются положительные и отрицательные результаты, выслушиваются пожелания работника о расширении сферы деятельности на данной должности или ротации на другую должность, а также повышении должностного

оклада. После анализа результатов деятельности работника принимается решение, в котором по возможности согласуются его потребности с целями и интересами организации [23].



### Контрольные вопросы по главе 3

1. Из каких взаимосвязанных подсистем состоит система работы с персоналом организации?
2. Какие исходные данные необходимы для расстановки и организации движения персонала?
3. Какие значения имеет понятие «профессия»?
4. Назовите отличительные черты профессии как деятельности?
5. Что такое квалификация? Назовите виды квалификации.
6. Расскажите о трех профессиональных революциях. Какими факторами они обусловлены?
7. Дайте характеристику типологии профессий Е. А. Климова.
8. Охарактеризуйте типологию профессий Дж. Л. Голланда.
9. Каковы внешние и внутренние факторы выбора профессии?
10. Дайте определение компетенции. Каким ключевым компетенциям придается особое значение в профессиональном образовании?
11. Что такое профессиограмма? Назовите виды профессиограмм.
12. Дайте определение профессиокарты. Каковы ее цель и содержание?
13. Какова роль деловой оценки персонала в системе планирования карьеры персонала?
14. Перечислите основные уровни деловой оценки персонала. Дайте им краткую характеристику.
15. Охарактеризуйте методы деловой оценки персонала.



---

## 4 Карьерный цикл и профессиональные кризисы

---

### 4.1 Этапы карьерного (жизненного) цикла работников

*Жизненный цикл работника* (The Employee Life Cycle – ELC) – теоретическая модель, часто используемая в HR-сфере. Она описывает различные стадии, через которые проходит работник, взаимодействуя с компанией-работодателем. Для компании, которая хочет удержать у себя ценных работников, важно иметь четкие представления обо всех этих стадиях, потому что на каждой из них у работника доминируют разные потребности и ожидания. Их обязательно нужно учитывать, если это ценный специалист, в длительном сотрудничестве с которым заинтересована компания.

Выделяют следующие шесть основных стадий жизненного цикла работника:

- 1) привлечение внимания работника;
- 2) поиск и отбор кандидата;
- 3) выбор работника компанией;
- 4) найм работника;
- 5) утверждение работника в компании;
- 6) увольнение работника.

Дадим краткое описание каждого из перечисленных этапов жизненного цикла работника.

1. *Привлечение внимания работника.* На этом этапе реальные отношения между потенциальным работником и компанией еще отсутствуют. Потенциальный работник еще не только не работает в компании, но, вполне возможно, даже никогда о ней не слышал. Тем не менее, это ключевая стадия для компании, потому что именно на этом этапе нужно привлечь внимание нужных специалистов и сделать так, чтобы им захотелось работать именно в этой компании. Наиболее известные и крупные компании, предлагающие хорошую оплату, быстро расхватывают самых лучших кандидатов. А если компания не может конкурировать с ними в области размера, бренда и оплаты труда, то необходимо как можно быстрее понять, в каких именно работниках есть потребность, и что привлекательного можно им предложить, чтобы они сделали свой выбор.

2. *Поиск и отбор кандидата.* На этой стадии уже начинаются реальные отношения между потенциальным работником и работодателем. В это время работодатель должен четко себе представлять, как именно будет вестись отбор кандидатов, и какими свойствами должен обладать нужный специалист. На этой же стадии обсуждается компенсационный пакет работника (он включает зарплату, бонусы, дополнительные социальные гарантии и т. п.), который потребуется для найма профессионала нужного уровня. На этой же стадии принимается решение о том, как именно компания будет вести поиск и отбор кандидатов: это может быть работа через рекрутинговые агентства, журналы и газеты, посвященные поиску работы, специализированные сайты, социальные сети и т. п.

3. *Выбор работника компанией.* Итак, рекрутинговая компания началась. Самые лучшие кандидаты уже читают про новые вакансии и активно отправляют свои резюме. Теперь нужно решить, какой кандидат (из согласных на данную зарплату и прочие условия) лучше всего подходит на вакантную позицию. Часто процесс выбора оказывается весьма длительным, требует кропотливого анализа и времени. В случае приема на работу неподходящего кандидата цена ошибки может оказаться для компании весьма существенной. И наоборот: найм подходящего кандидата сулит организации выгоду и движение вперед. Именно на этой стадии анализируются резюме, проводится предварительное краткое собеседование по телефону, очное интервью (часто – в несколько этапов), а также используются различные системы оценки кандидатов.

4. *Найм работника.* На этом этапе между кандидатом и компанией возникают более близкие и стабильные отношения. Кандидат становится работником компании на временной или даже постоянной основе. В это время процесс взаимодействия с работником обычно переходит из рук HR-отдела к тому подразделению, куда принят новый сотрудник. Однако участие HR-службы в его судьбе может быть весьма полезно и на этом этапе. Речь идет о процессе адаптации. Новому работнику может потребоваться информация о правилах, существующих внутри компании, о корпоративных традициях (как официальных, так и неформальных), о внутреннем устройстве компании и т. п. У него могут возникнуть какие-то вопросы, с которыми не всегда удобно подойти к руководителю, в то время как HR-специалист часто воспринимается как нейтральная фигура.

От того, насколько успешно пройдет найм и последующая адаптация сотрудника, насколько соответствует новое место его ожиданиям и представлениям, зависит, останется ли работник в компании, и будет ли успешной его последующая работа в ней. В самом критическом случае – если работник все-таки

не приживется, – все предшествующие усилия пойдут насмарку, и компании придется искать нового кандидата.

5. *Удержание работника в компании.* Итак, хороший сотрудник был найден, принят на работу, постепенно вошел в курс дела, адаптировался к нормам, существующим внутри компании.

Предположим, что его профессионализм не разочаровал компанию, и работник успешно справляется со своими обязанностями. Теперь главная задача компании – не расстаться со своим ценным приобретением, удержать этого сотрудника. В прошлом многие работники устраивались на работу практически на весь свой карьерный цикл. Время от времени случались увольнения и переходы, но они были для наемного работника скорее эксцессом, чем правилом. С тех пор мир сильно изменился, и теперь работники каждую новую работу рассматривают лишь как очередную ступеньку на пути к следующему месту. Если работодатель понимает, что сотрудники компании – ее важнейший актив, и стремится не превращать свою компанию в инкубатор для конкурентов, а сохранять этот актив для себя, то этой стадии нужно уделить самое пристальное внимание. Нужны планирование карьерного роста сотрудников, регулярные опросы работников по важным для них вопросам, учет их мнения, исследования удовлетворенности персонала и прочие меры, которые позволят не терять контакт с работниками.

Если компания оказывается не в состоянии удержать своих лучших работников, деятельность HR-отдела скатывается к непрерывному подбору новых сотрудников. Рекрутинг и обучение новичков становятся хроническими занятиями HR-специалистов и линейных руководителей, что не только отнимает массу времени, но и несет за собой огромные траты.

6. *Увольнение работника.* В соответствии с описываемой моделью последняя стадия взаимоотношений между работником и компанией подразумевает увольнение работника. В некотором смысле это неизбежно. Каждый работник, так или иначе, покидает компанию. Это может случиться в результате его перехода на работу в другую компанию, или потому что работник решил кардинально изменить свою карьеру и попробовать себя в совершенно новой отрасли, или же в результате выхода на пенсию после долгих лет успешной работы в компании, а быть может – в результате увольнения по сокращению штатов.

В любом случае, как только становится понятно, что удержать работника в организации уже невозможно, нужно постараться помочь ему, сделать его уход по возможности простым и безболезненным. Это в интересах компании. Если работник все равно уйдет, не стоит оставлять у него неприятные воспоминания

о компании. Нелестные характеристики компании, данные ее бывшими работниками, распространяются на рынке труда со скоростью света. Если отрицательные отзывы не единичны, это может серьезно испортить репутацию компании, а заодно и снизить ее шансы на найм высококлассных специалистов. Потому что у высококлассных специалистов всегда есть выбор, и они не пойдут работать в компанию с плохой репутацией. В результате компания не сможет нанимать и удерживать именно тех сотрудников, с которыми бизнес способен побеждать, не сможет создать стабильную команду сильных профессионалов.

Когда последняя стадия – стадия увольнения – уже пройдена, можно считать, что круг замкнулся. Работник, устроившийся в новую компанию, вновь проходит одну из ранних стадий взаимодействия с новым работодателем, а его бывшая компания находится в это время на разных стадиях взаимодействия с другими работниками. Но ничто не проходит бесследно, и опыт их совместного сотрудничества будет влиять на их дальнейшие действия. Обеим сторонам выгодно, чтобы это влияние было позитивным [24].

## 4.2 Барьеры карьеры

Профессиональное развитие не является равномерным процессом и в ходе него личность вынуждена преодолевать различные барьеры. Барьеры профессионального развития являются необходимым фактором развития личности профессионала.

Профессионально обусловленные барьеры стимулируют личность, актуализируют ее потенциал и позволяют перейти на следующую стадию развития. На пути профессионального роста могут возникать различные барьеры: *внешние, внутренние, психологические* и имеющие другую этимологию.

К психологическим барьерам можно отнести следующие:

- боязнь новых ситуаций (новых сотрудников, новых руководителей и законов, ревизоров и т. д.), неизвестного, нежелание рисковать – человек часто предпочитает безопасность и удобства риску и новизне;
- боязнь уязвимости – многие стараются избегать ситуаций, которые могут причинить им боль или испугать;
- неуверенность в себе – отсутствие стремления к инновациям часто вызвано страхом ошибки, неверием в свои способности делать что-то новое;
- незнание самого себя;

- недостаточные умения и навыки, слабый потенциал, недостаток поддержки, отсутствие нужных навыков – зачастую личности не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя. Особенно это касается тех индивидуумов, которые долгое время работают в одних и тех же условиях;
- отсутствие поддержки со стороны руководителей;
- отсутствие жизненных планов в целом, планов карьеры в частности;
- переоценка собственных сил, завышенные ожидания: претензии и амбиции не меньше, чем на уровень заместителя директора, но реальные способности и опыт, безусловно, неадекватны желаемой должности;
- погоня за быстрыми деньгами и высокой должностью;
- принцип «юношеского максимализма» – все или ничего: желание получить все и сразу (необходимо свое продвижение рассчитывать на определенный срок, можно намеренно идти на несколько ступеней ниже своего потенциала, но в хорошую компанию);
- низкая профессиональная и карьерная мобильность – нежелание оторваться от привычного места жительства, уклада;
- общая вялость, аморфность, отсутствие или слабая мотивация.

Психологический ключ к успеху, естественно, не единственный, а лишь один из ряда тех, к которым относятся:

- профессионализм;
- конкретные знания;
- экономическая ситуация;
- везение;
- воспитание и т. д.

Однако именно психологический настрой и подготовка обеспечивают значительную долю вероятности успеха. Психологически успех предполагает стремление к положительному результату, удачному завершению задуманного. Для этого приходится развивать сильные стороны и работать над слабыми для создания благоприятных возможностей для своего профессионального роста.

И мужчины, и женщины, заинтересованные в карьерном росте, идут к намеченной цели или пересматривают приоритеты, принимая во внимание множество субъективных факторов:

- давление семьи и знакомых;
- ожидания окружения;

- внутренняя неуверенность;
- стереотипы, заложенные воспитанием, которые значительно корректируют карьерные устремления.

В современном обществе выделяют и другие барьеры, стоящие на пути карьерного роста. К ним относят:

- отсутствие нужных связей и протекций;
- наличие гендерных стереотипов (негативные стереотипы в отношении женщины-руководителя, мужчин-лидеров часто считают более надежными партнерами и прирожденными управленцами, а женщин – непредсказуемыми и подверженными смене настроений);
- отказ в продвижении со стороны руководства;
- давление семьи и друзей;
- неумение правильно подать себя при продвижении наверх.

Для женщин все еще выделяют дополнительные барьеры, от которых стремятся избавляться современное общество:

- убежденность самих женщин, что их удел – это семья, тогда как работа вторична;
- возможности для реализации себя не только в работе, но и в семье;
- совершение шага назад в карьере (декретный отпуск);
- недооценка женщинами своего лидерского потенциала.

Добиться карьерного роста возможно только путем преодоления существующих барьеров, переосмысления и создания нового видения целей, функционала и границ ответственности. Преодоление барьеров окажет исключительно положительное влияние на развитие профессионала и личности в целом [25].

Таблица 4.1 – Психологические особенности профессиональных кризисов

<b>Кризис</b>	<b>Факторы возникновения</b>	<b>Способы преодоления</b>
Кризис учебно-профессиональной ориентации (14–17 лет)	Неудачное формирование профессиональных намерений и их реализация, несформированность Я-концепции, подверженность дурным влияниям	Выбор способа профессиональной подготовки, помощь специалиста
Кризис профессионального обучения	Неудовлетворенность профессиональной подготовкой, изменение социально-экономических условий	Коррекция выбора профессии, специальности, смена мотивов ведущей деятельности, удачный выбор научного руководителя, темы курсовой, диплома

Кризис профессиональной адаптации	Трудности взаимоотношений в разновозрастном коллективе, превращение профессиональной деятельности в основную, несовпадение профессиональных ожиданий и действительности	Активизация профессиональных усилий, обозначение в первые месяцы работы верхнего предела своих возможностей, поиск смысла труда и смысла работы в данной организации
Кризис профессионального роста	Неудовлетворенность занимаемой должностью и возможностями карьеры, потребность в дальнейшем повышении квалификации, создание семьи, ухудшение финансовых возможностей	Повышение квалификации и самообразование, ориентация на карьеру, допустима смена работы, специальности
Кризис профессиональной карьеры (30–33 года)	Стабилизация профессиональной карьеры, неудовлетворенность собой, своим статусом, переориентация ценностей с молодежных на ценности, требующие большей ответственности, появление нового виденья смыслов содержания и процесса труда	Переход на новую должность или работу, освоение новой специальности, повышение квалификации
Кризис социально-профессиональной самоактуализации	Неудовлетворенность возможностью реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации, изменение ценностей, неудовлетворенность социально-профессиональным статусом, психофизиологические изменения, ухудшение состояния здоровья, профессиональные деформации	Переход на инновационный уровень выполнения работы, творчество, изобретательство, инноваторство, переход на новую должность, смена профессиональной позиции
Кризис угасания профессиональной деятельности	Ожидание ухода на пенсию и смены социальной роли, сужение социально-профессионального поля, психофизиологические изменения, ухудшение здоровья	Постоянное повышение активности во внепрофессиональных видах деятельности, подготовка к новому виду жизнедеятельности
Кризис социально-психологической адекватности	Появление большого количества свободного времени, сужение финансовых возможностей, социально-психологическое старение, ухудшение здоровья, неудовлетворенность жизнью, чувство невостребованности	Вовлечение в общественно-полезную деятельность, освоение новых полезных видов деятельности

В качестве факторов, детерминирующих кризисы профессионального развития, могут выступать постепенные качественные изменения способов выполнения деятельности.

Выделяют следующие факторы профессиональных кризисов:

- неудовлетворенность своим положением, статусом;

- неудовлетворенность социально-экономическими условиями жизнедеятельности организации (сокращение рабочих мест, ликвидация, переезд);
- психофизиологические и возрастные изменения (ухудшение здоровья, снижение трудоспособности, синдром «эмоционального выгорания»);
- чрезмерная поглощенность профессиональной деятельностью, трудоголизм;
- изменение жизненной ситуации (переезд, перерыв в работе, служебный роман).

Различают следующие фазы профессионального кризиса.

1. Предкритическая фаза. В данной фазе проблемы не всегда осознаются, но проявляются в психологическом дискомфорте на работе, раздражительности, недовольстве организацией, оплатой труда, руководителем.

2. Критическая фаза. В этой фазе происходит осознание неудовлетворенности работника. Начинается поиск вариантов изменения ситуации, рассмотрение альтернатив дальнейшей профессиональной деятельности. Также критическая фаза характеризуется усилением психической напряженности, усилением противоречий, а также увеличением конфликтов.

На критической фазе выделяют три типа конфликтов:

- мотивационный – обусловленный потерей интереса к работе, потерей профессиональных перспектив;
- когнитивно-деятельностный – обусловленный неудовлетворенностью способом осуществления профессиональной деятельности;
- поведенческий – обусловленный неудовлетворенностью в межличностных отношениях, социально-профессиональным статусом, положением в группе, уровнем заработной платы.

3. Посткритическая фаза. В посткритической фазе происходит разрешение кризиса. Это может повлечь за собой три типа последствий:

- конструктивные последствия;
- профессионально-нейтральные последствия;
- деструктивные последствия [27].

Профессионально-нейтральное отношение личности к кризисам приводит к профессиональной стагнации, равнодушию и пассивности. Личность стремится реализовать себя вне профессиональной деятельности: в быту, различного рода хобби и т. п.



Деструктивные последствия кризисов выражаются в нравственном разложении, профессиональной апатии, пьянстве, безделье.

Кризисы профессионального становления личности отличаются своеобразием профессиональной ситуации развития и индивидуально окрашенными способами выполнения ведущей деятельности. Решающее значение в возникновении кризисов играют субъективные факторы: изменение «Я-концепции», перестройка профессионального сознания, возрастание уровня притязаний и самооценки, проявление потребности в самоутверждении и самоосуществлении, т. е. личность сама становится инициатором кризисов профессионального развития. Продуктивное выполнение деятельности приводит к тому, что профессионализм личности перерастает саму деятельность.

Помимо нормативных кризисов профессиональное становление сопровождается ненормативными, обусловленными жизненными обстоятельствами. Такие события, как вынужденное увольнение, переквалификация, смена места жительства, перерывы в работе, связанные с рождением ребенка, потеря трудоспособности, вызывают сильные эмоциональные переживания и часто приобретают отчетливо выраженный кризисный характер.

К эффективным психотехнологиям преодоления кризисов профессионального становления относятся психопрофилактика кризисов, диагностика социально-профессиональных качеств личности как информационная основа коррекции профессионально-психологического профиля личности, тренинги личностного и профессионального роста, рефлексия профессионального развития и составление альтернативных сценариев профессиональной жизни, индивидуальное консультирование, прогноз желаемых профессиональных достижений [26].



#### Контрольные вопросы по главе 4

1. Что такое карьерный цикл работника?
2. Расскажите об основных стадиях жизненного цикла работника.
3. Почему барьеры профессионального развития являются необходимым фактором развития личности профессионала?
4. Перечислите барьеры карьеры, которые относят к психологическим барьерам.
5. Что такое кризисы профессионального развития?

6. Расскажите о психологических особенностях профессиональных кризисов.
7. Перечислите факторы профессиональных кризисов.
8. Дайте характеристику фазам профессионального кризиса.
9. Какие типы конфликтов характерны для критической фазы профессионального кризиса?
10. Перечислите эффективные психотехнологии преодоления кризисов профессионального становления.

## 5 Управление карьерой в персональном менеджменте

### 5.1 Управление карьерой: сущность и содержание

Управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов кадровой службы, а также самих работников, включающую разработку концепции и стратегии карьерной политики, принципов и методов формирования устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы на благо организации (рис. 5.1).

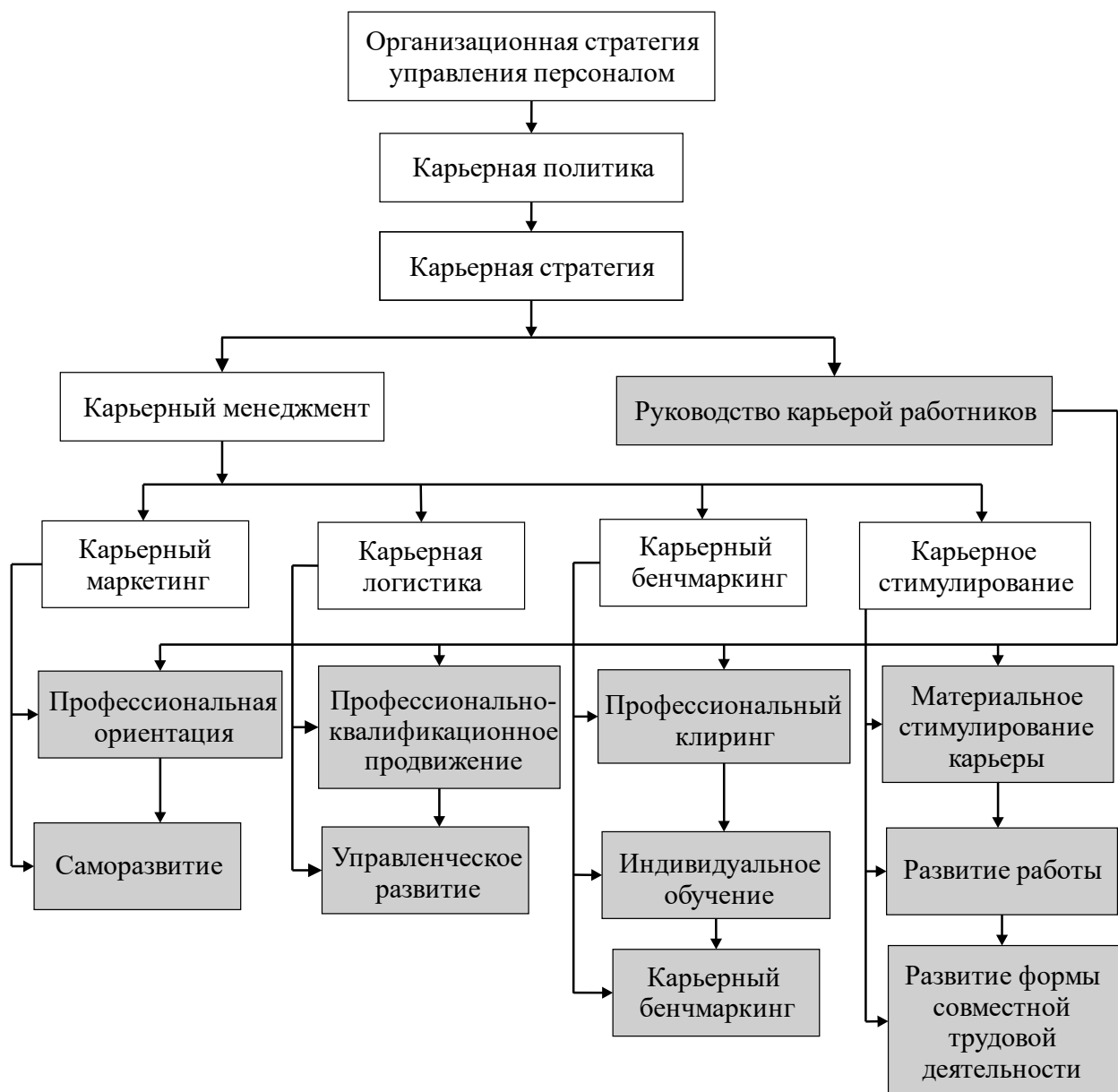


Рис. 5.1 – Управление карьерой как процесс

Управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры последних в изменяющихся условиях жизни и профессиональной деятельности.

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- формирование среды, в которой работников поощряют к непрерывному воспроизводству компетенции (конкурентных преимуществ);
- распределение работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, позволяющее максимально использовать компетенции (конкурентные преимущества) каждого;
- улучшение стратегических возможностей персонала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Роль и организационный статус функции управления карьерой во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, стратегией развития, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе в целом. Следует различать четыре этапа развития управления карьерой (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – Этапы развития теории и практики управления карьерой

Цель управления карьерой	Активность субъекта управления карьерой	
	Реактивная	Проактивная
Стратегическая	<u>2-й этап</u> Фаза бюрократического управления карьерой	<u>4-й этап</u> Фаза стратегического управления карьерой
Тактическая	<u>1-й этап</u> Фаза карьерного самоменеджмента	<u>3-й этап</u> Фаза институционализации управления карьерой

*1-й этап. Карьерный самоменеджмент.* Данный этап характерен для ситуации, когда работник берет на себя ответственность за свою карьеру и сам выбирает средства поиска благоприятных условий для достижения целей карьеры на основе анализа своих потребностей в контексте самооценки структуры основных способностей.

*2-й этап. Бюрократическое управление карьерой.* Этот этап проявляется в ситуации, когда линейные руководители самостоятельно, методом проб и ошибок, на основе экспериментирования с различными вариантами и методами рас-

становки кадров по рабочим местам формируют оперативную готовность работников к перемене труда. Управление карьерой сводится к осуществлению фрагментарной функции линейного руководства карьерой.

*3-й этап. Институционализация управления карьерой.* Этот этап означает, что специалисты кадровой службы (подразделений системы управления персоналом) стремятся без привлечения линейных руководителей, посредством изолированных методов администрирования карьеры создать условия для профессионально-личностного и статусно-ролевого позиционирования работников в организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде на долгосрочную перспективу. Иными словами, специальная организационная структура (как правило, служба управления персоналом) реализует функции карьерного менеджмента.

*4-й этап. Стратегическое управление карьерой.* Данный этап характеризуется переходом от фрагментарного руководства карьерой и административного карьерного менеджмента к интеграции этих функций, что позволяет использовать возможности каждой из сторон: экспертиза в области управления карьерой и профессионализм функциональных специалистов кадровой службы сочетаются с пониманием специфики бизнес-деятельности линейными руководителями и особенностей мотивации работников. Специалисты по управлению карьерой, топ-менеджмент и линейные руководители, сами работники участвуют в формировании и реализации карьерной стратегии организации как стратегические партнеры.

Различают следующие типы управления карьерой:

1. Личностное (индивидуальное) управление карьерой, целью которого является овладение навыками управления индивидуальной (личной) карьерой в целях оптимального использования личных ресурсов (ресурсной базы карьеры) работника.
2. Ролевое (командное) управление карьерой рассматривает вопросы синергии карьер работников, находящихся в отношении подчиненности внутри подразделения (команды), для снижения рисков и достижения соответствия нормативным требованиям карьеры. Это означает, что коллектив готов не только брать на себя ответственность за карьеру каждого, но и проявлять инициативу в поиске наилучших путей для достижения индивидуальных и организационных целей карьеры.

3. Социальное (корпоративное) управление карьерой – любые комплексные карьер-технологии, тесно связанные с оптимизацией карьеры персонала с учетом ресурсной базы организации, целью которых является эффективное вертикальное и горизонтальное взаимодействие профессиональной и организационной карьеры работников.

Командное управление карьерой отличается от корпоративного меньшей вероятностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования организационных и индивидуальных потребностей в труде (табл. 5.2).

Таблица 5.2 – Сравнительная характеристика типов управления карьерой

Критерий сравнения	Типы управления карьерой		
	Личностное	Ролевое	Социальное
Цель управления	Достичь индивидуальные цели карьеры работника	Создать условия для гармонии профессиональной и внутриорганизационной карьеры	Сформировать нормы, правила, стандарты, алгоритмы побуждения работника к карьере
Субъект управления	Работник	Линейный и функциональный руководитель	Топ-менеджмент
Объект управления	Потенциал человека	Группа работников (организационная подструктура)	Организационная структура персонала
Предмет управления	Профессиональные знания, умения, навыки, установки, способности	Индивидуальное поведение	Организационное поведение
Источник активности	Внутренний (интерес, желание стать лучше)	Частично внутренний (желание повысить компетентность), частично внешний (трудности в работе)	Внешний (медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой и т. п.)

На уровне организации управление карьерой работников осуществляет высшее руководство (или топ-менеджмент, т. е. совет директоров организации, исполнительный директор, первые вице-президенты и т. п.), которое разрабатывает подсистему регулирующих отношений – карьерную политику, карьерные стратегии, а следовательно, цели, задачи, стратегии и долгосрочные планы относительно карьеры в организации.

На уровне подразделений управление карьерой работников осуществляют руководители структурных подразделений (линейный и функциональный менеджмент), которые отвечают за реализацию карьерных стратегий, разрабатывая планы карьеры для каждого из работников.

На уровне должностной позиции управление карьерой осуществляет конкретный работник, который берет на себя ответственность за свое личное и профессиональное развитие и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности.

Перечисленные уровни управления карьерой работников не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, хотя и имеют относительную самостоятельность (табл. 5.3).

Таблица 5.3 – Содержание управление карьерой работников в зависимости от его уровня

<b>Уровень управления карьерой работников</b>	<b>Субъект управления карьерой работников</b>	<b>Содержание управления карьерой работников</b>	<b>Карьер-технологии</b>
Менеджмент высшего звена (топ-менеджмент)	Высшее руководство	Подсистема регулирующих отношений по поводу карьеры персонала	Развитие работы и форм совместной трудовой деятельности
Линейный и функциональный менеджмент	Руководители структурных подразделений	Контроль или общее руководство	Обучение, продвижение, управленческое развитие работников
Должностная позиция	Работник	Ответственность за личное и профессиональное развитие	Профессиональная ориентация, обучение

Управление карьерой, являясь неотъемлемой составляющей управления персоналом, с одной стороны, предстает в виде процедур по руководству карьерой отдельных работников и в этом плане присуще любому руководителю; а с другой – представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций по содействию карьере, которые в организациях выполняют, как правило, специализированные структурные подразделения.

Иными словами, управление карьерой выполняет две основные функции – карьерный менеджмент и руководство карьерой работников [2].

## 5.2 Карьерный менеджмент

Карьерный менеджмент (карьер-менеджмент) – это функциональная разновидность кадрового менеджмента (персонал-менеджмента), выделившаяся в результате непрерывного и объективного разделения труда. Такой менеджмент – это содержание деятельности специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по обеспечению руководства карьерой работников.

Цель карьерного менеджмента состоит в разработке общих условий (процедур, систем, программ) на основе диалектического согласования процесса освоения работником профессиональной деятельности с возможностями перемещения в организационной стратифицированной системе разделения труда, т. е. его профессионально-личностного и статусно-ролевого позиционирования в трудовой деятельности. Такой менеджмент предполагает постановку целей профессиональной и внутриорганизационной карьеры для работников и разработку способов их достижения.

Карьерный менеджмент имеет следующие особенности:

- фрагментарность, эпизодичность, непостоянство работы с каждым отдельным работником;
- преимущественно вспомогательный (сервисный) характер деятельности, поскольку функциональная ответственность ограничена своевременной информационной и научно-методической поддержкой деятельности линейных подразделений и предоставлением экспертных советов с целью повышения эффективности принимаемых решений;
- сравнительная ограниченность властных полномочий, поскольку не предполагает непосредственную ответственность за карьеру работников;
- субъектами карьерного менеджмента выступают руководители и специалисты (менеджеры по персоналу) кадровой службы.

Следует различать четыре уровня карьерного менеджмента:

- оперативный уровень;
- тактический уровень;
- стратегический уровень;
- политический уровень.

На оперативном уровне преобладает деятельность по изучению потребностей работников в развитии и продвижении, организации обучения, расстановке



кадров по рабочим местам (должностным позициям), а также по оформлению документации.

На тактическом уровне осуществляется деятельность по сопоставлению и координации экономических, технологических, информационных, структурных процессов, идущих в организации и вне нее, с организационными карьерными целями.

Стратегический уровень призван создать внутриорганизационную систему карьеры в соответствии со стратегией организации и стратегией управления персоналом.

Политический уровень карьерного менеджмента ориентирован на разработку и контроль основополагающих морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к карьере на благо организации.

Технологии карьерного менеджмента, обеспечивая единое и комплексное воздействие на позиционирование работника в профессиональной деятельности, включают развернутую систему постоянных и программных мероприятий по организации, развитию и разрушению карьеры.

Различают следующие карьер-технологии:

- многозвенные карьер-технологии;
- коммуникационные карьер-технологии;
- индивидуальные карьер-технологии.

Многозвенные карьер-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач:

- 1) карьерный маркетинг как процесс постановки целей позволяет определить ресурсные возможности и границы карьерной мобильности работника (в том числе субъективные предпочтения работодателей), перспективы его карьеры в данной организации, возможности профессионального становления и перемещений в организационной системе разделения труда;
- 2) карьерная логистика позволяет осуществить планирование карьеры, т. е. оценить организационную ресурсную базу карьеры и емкость карьерного пространства, определить альтернативы перемещений в карьерном пространстве, оценить их, выбрать оптимальные из них с учетом индивидуальной ресурсной базы карьеры конкретного работника, составить план индивидуальной карьеры каждому;

- 3) карьерное стимулирование непосредственно способствует реализации плана карьеры в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры;
- 4) карьерный бенчмаркинг как процесс контроля над карьерой позволяет сравнить достигнутые результаты карьеры с поставленными целями, выявить и оценить превосходство в карьере у отдельных работников, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры.

Коммуникационные карьер-технологии предполагают обмен знаниями, умениями, установками. Так, если знания остаются у их владельцев (сотрудников), то работодатель не может эффективно управлять ими (сохранять, структурировать, кастомизировать и проводить другие операции) на благо организации.

Обмен знаниями между сотрудниками в организации может быть организован разными способами:

- традиционно (используя текстовые документы, e-mail, директории, базы данных и др.);
- устно (на собраниях, конференциях, во время обучающих программ, в специально созданных сообществах, при общении с наставником, во время корпоративных мероприятий и т. д.);
- с активным использованием корпоративных технологических решений (директории и базы данных с телекоммуникационным доступом, порталов, интранета организации и т. д.).

Индивидуальные карьер-технологии предусматривают конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику на основе анализа его потребностей в контексте самооценки компетенций.

Выбор карьер-технологии – это системный процесс, включенный в контекст более общей системы – жизненного определения наемного работника и освоения им профессии. Окончательному решению относительно карьеры предшествует длительный этап мотивации, включающий анализ и обобщение информации о мире профессий, о средней величине ожидаемого дохода и о ситуации выбора, формирование альтернатив выбора и их сопоставление на основе значимых критериев, самоанализ, самооценку, формирование образа «Я» [2].

### 5.3 Руководство карьерой персонала



*Руководство карьерой работников – это персонифицированная деятельность субъекта управления карьерой, связанная с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их групп с учетом изменений во внешней и внутренней среде организации.*

В отличие от преимущественно обслуживающего характера карьерного менеджмента руководству карьерой работников присущ ряд особенностей:

- постоянство и непосредственность определения альтернативных направлений, содержания, скорости и мер поддержки карьеры работника на основе мониторинга и оценки его индивидуальной ресурсной базы карьеры;
- основополагающий характер управленческих функций, относительно большой объем властных полномочий;
- решения относительно карьеры работников принимаются линейными руководителями и самими работниками.

Руководство карьерой предусматривает личное взаимодействие каждого работника с непосредственным руководителем по вопросам выбора и использования кадровых инструментов, побуждающих к достижению целей карьеры посредством личностного, профессионального роста и трудовых перемещений внутри организации. Отношения, возникающие в связи с руководством карьерой работников, имеют два аспекта – личностный и функциональный.

Личностные отношения – это неформальные, персонализированные отношения («руководитель – руководитель», «руководитель – подчиненные», «подчиненные – подчиненные») относительно выработки и реализации управленческих решений по организации, развитию и разрушению карьеры. Функциональные отношения определяются в основном двумя факторами: объемом полномочий (компетенцией) руководителя и характером воздействия на карьеру подчиненного коллектива или отдельного работника.

В зависимости от ориентации руководителя на жесткий или мягкий подходы к управлению карьерой следует выделять четыре формы руководства карьерой работника (табл. 5.4)

Таблица 5.4 – Содержание руководства карьерой работника

Ориентация руководителя на мягкий подход к управлению карьерой	Ориентация руководителя на жесткий подход к управлению карьерой	
	Низкая	Высокая
Высокая	Консультативное руководство карьерой работника	Участвующее (партиципативное) руководство карьерой работника
Низкая	Патерналистское руководство карьерой работника	Авторитарное руководство карьерой работника

Авторитарное руководство карьерой предполагает постановку руководителем для каждого работника цели карьеры и создание условий для ее достижения. Для этой модели характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений относительно карьеры, постоянный контроль выполнения решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. При таком руководстве карьерой практикуется назначение работника ответственным за какую-либо область деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других работников. Неудача в достижении целей ведет к наказанию и грозит понижением в должности, увольнением.

Патерналистское руководство карьерой предусматривает, что руководитель заботится о карьере подчиненных: он определяет цели и создает условия для их достижения с учетом интересов работников в карьере. В ответ на эту заботу от работников требуется безусловная верность, преданность и послушание по отношению к своему руководителю. Если работники достигают поставленных целей карьеры, то они поощряются (материально, морально). В противном случае их наказывают.

При консультативном руководстве карьерой руководитель принимает управленческие решения относительно карьеры работника, проявляя интерес и доброжелательное внимание к его личности, интересам, потребностям, особенностям, на основе обсуждения, учета мнений и инициатив сотрудников. Подчиненным предоставляется свобода для принятия собственных решений относительно средств достижения карьерных целей, которые они выберут. Особое значение придается вознаграждениям, а не наказаниям.

Участвующее руководство описывает широкий спектр схем вовлечения сотрудников в управление карьерой. Это путь преодоления отчуждения работников от процесса и результатов карьеры, стимулирования чувства ответствен-

ности и профессиональной гордости за свою карьеру. Акцент при таком руководстве делается на отношения согласия, а не «господства – подчинения» между руководителем и подчиненными.



.....

*Система руководства карьерой работника – это совокупность взаимосвязанных элементов, включающая процесс воздействия на профессиональную и организационную карьеру работников и их групп, действующих субъектов, диапазон возможных результатов (полная укомплектованность рабочих мест, повышение удовлетворенности трудом, результативности и лояльности к организации, повышение индивидуальной и корпоративной конкурентоспособности работников и т. д.).*

.....

Система руководства карьерой работника – чрезвычайно сложное явление. Она состоит из взаимосвязанных друг с другом элементов (подсистем), образующих ее структуру.

Выделяют шесть основных подсистем руководства карьерой:

- институциональная подсистема включает совокупность основных субъектов руководства карьерой (топ-менеджмент, линейный и функциональный менеджмент и сам работник) и взаимоотношений между ними;
- нормативная подсистема включает правовые нормы, регулирующие и определяющие карьеру в организации;
- функциональная подсистема представляет собой совокупность методов и способов осуществления карьеры;
- коммуникативная подсистема включает все каналы взаимодействия: «руководитель – руководитель», «руководитель – подчиненные», «подчиненные – подчиненные»;
- идеологическая подсистема – это совокупность различных по своему содержанию идей, представлений субъектов о карьерной политике;
- культурная подсистема – комплекс типичных для конкретной организации традиций, обычаев, нравственных принципов относительно ценности профессиональной и организационной карьеры.

Принципы руководства карьерой работника:

- 1) наличие системы ценностной ориентации на личностное, профессиональное развитие и профессионально-квалификационное движение в стратифицированной системе разделения труда в организации;
- 2) оптимизация целей карьеры, которые должны быть реальными – не выше и не ниже возможностей работников, гарантия помощи в их достижении;
- 3) возложение ответственности на каждого работника за его карьеру;
- 4) предоставление работникам автономии, возможности хотя бы частично контролировать условия своей карьеры, проявлять инициативу;
- 5) обеспечение подчиненных работников необходимой информацией в полном объеме относительно результативности, возможностей и границ их карьеры;
- 6) создание творческой атмосферы при принятии управленческих решений относительно карьеры;
- 7) готовность идти на компромиссы, уступки, отказ от демонстрации власти, превосходства, наказания и критики без нужды;
- 8) одинаково справедливое отношение ко всем сотрудникам, снисходительность к излишним проявлениям эмоций;
- 9) уважительное отношение к подчиненным и одновременно – требовательность к ним [2].

## 5.4 Классификация подходов к управлению карьерой

Различают функциональные и общие подходы к управлению карьерой в зависимости от принципиальных установок, которые определяют характер и содержание общих функций управления (анализ, планирование, организация, контроль и регулирование карьеры).

Функциональные подходы к управлению карьерой можно классифицировать по различным признакам (рис. 5.2):

- 1) по субъекту управления карьерой:
  - административный подход – в качестве субъекта выступает только работодатель;
  - партисипативный (участвующий) подход – в разработке и реализации карьерной политики широко участвует трудовой коллектив.



Рис. 5.2 – Классификация подходов в зависимости от принципиальных установок управления карьерой

2) по ориентации управления карьерой:

- подход, ориентированный на процесс. Субъект, осуществляя управленческое воздействие на карьеру персонала, не представляет себе четко ожидаемый конечный результат, он полагает, что воздействие улучшит конечные результаты, но в чем конкретно будут выражаться улучшения и как их можно будет оценить, он представляет смутно;
- подход, ориентированный на результат (целевое управление карьерой). Субъект определяет желаемые параметры профессиональной и организационной карьеры на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, рекомендаций по профессиональной пригодности, типовых схем профессионально-квалификационного продвижения. Реализация целевого подхода преду-

смаатривает определение этапов профессионального развития и организационных трудовых перемещений работника, требований, которые он должен выполнить для достижения целей карьеры, обязательств, которые несет администрация в отношении карьеры работника, а также мер поощрения или наказания за выполнение или невыполнение требований работником и обязательств – администрацией;

3) по интегрированности управления карьерой:

- автономный подход – целостной карьерной политики в организации не существует, каждый субъект (работник, непосредственный руководитель, кадровая служба, топ-менеджмент) по своему усмотрению берет на себя ответственность за карьеру независимо от целей карьеры других субъектов;
- системный подход – в организации разрабатывается карьерная политика и программы ее реализации, в которых каждая индивидуальная карьера служит реализации общего замысла;

4) по типу реагирования на изменения:

- реактивное управление карьерой – реагирование субъекта на уже случившиеся негативные обстоятельства в карьере;
- опережающее управление карьерой – должно, насколько это возможно, предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели (результаты) карьеры, а также своевременно предвидеть возникновение факторов, мешающих их достижению, и реагировать на них до того, как их действие приведет к негативным последствиям.

Общие подходы к управлению карьерой – стратегический, системный, ситуационный – характеризуют все функции управления карьерой (анализ, планирование, организацию, руководство и контроль) в комплексе, а не в отдельности (табл. 5.5).

Таблица 5.5 – Сравнительная характеристика общих подходов к управлению карьерой

Сравнительная характеристика	Подход к управлению карьерой		
	Системный	Стратегический	Ситуационный
Основное предназначение карьеры	Распределение кадров по рабочим местам в соответствии с организационной систе-	Воспроизводство (сохранение и даже повышение) корпо-	Полная укомплектованность рабочих мест (должностных позиций)



	мой разделения и ко-операции труда и потенциалом работников	ративной конкурентоспособности персонала	
Способ достижения целей	Расстановка, обучение и профессионально-квалификационное продвижение, формирование кадрового резерва на руководящие должности	Поиск новых возможностей в усилении конкурентной позиции на рынке труда, адаптация к изменениям в окружении	Использование персонала в соответствии со структурой и стратегией организации
Важность фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на среднесрочную и долгосрочную перспективу	Ориентация на краткосрочную перспективу
Роль персонала в достижении организационных целей карьеры	Работник – один из ресурсов организации	Работник – источник благополучия организации	Работник – исполнитель
Критерии эффективности управления карьерой	Повышение эффективности труда	Гибкость и готовность к изменениям	Выполнение трудовых заданий
Тип управления карьерой	Командное	Социальное	Самоменеджмент
Неопределенность	Средняя	Высокая	Незначительная
Вид проблем	Относительно хорошо структурированы	Большинство проблем не структурировано	Высоко структурированы
Источник информации	Само предприятие	Внешняя среда	Рабочее место (должностная позиция)
Альтернативы карьерных планов	Спектр альтернатив разнообразен	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен
Охват	Концентрация на приоритетных функциональных сферах деятельности	Охватывает все функциональные области и интегрирует их	Концентрация на приоритетных должностных позициях
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая	Низкая
Основные контролируемые величины	Экономическая эффективность работы. Качество, сложность и результативность труда. Социальная эффективность работы	Конкурентная позиция на рынке труда	Экономическая эффективность работы организации. Качество, сложность и результативность труда

Сущность системного подхода к управлению карьерой состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которым управление карьерой рассматривается как система и одновременно как элемент более общей системы. Этот подход к управлению карьерой требует учета всех ключевых элементов

(внутренних и внешних), влияющих на принятие решений относительно карьеры персонала, предусматривает рассмотрение объекта в качестве системы, состоящей из многих взаимосвязанных подсистем (элементов), имеющих вход, выход, связь с внешней средой, процесс в системе, обратную связь.

Системный подход к управлению карьерой выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексный анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование карьеры персонала в организации. С позиции системного подхода управление карьерой – это перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные.



.....

***Система управления карьерой** – это совокупность объектов и процессов, называемых компонентами, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, которые образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими составляющим его компонентам, взятым в отдельности.*

.....

Управление карьерой как открытая система находится в двустороннем постоянном взаимодействии с окружающей средой. Открытость управления карьерой как системы обусловлена тем, что она должна отражать изменения, происходящие во внешней среде.

Система управления карьерой включает подсистемы общего, линейного и должностного руководства карьерой работников, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении функций карьерного менеджмента (рис. 5.3).

Подсистема линейного руководства карьерой предусматривает непосредственное целенаправленное влияние на карьеру отдельных работников и их групп на трех основных уровнях: организация в целом, конкретное подразделение, конкретная должностная позиция. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации и его заместители, руководители функциональных и линейных подразделений и их заместители, а также сами работники. Функциональные подсистемы карьерного менеджмента представляют собой относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управляющее воздействие на способ позиционирования работников в профессиональной деятельности. При всем многообразии организаций в

управлении карьерой реализуются одни и те же функции независимо от специфики деятельности и форм собственности.



Рис. 5.3 – Система управления карьерой в организации

Основываясь на принципиальной методологии управления, функции управления карьерой можно подразделить на две группы: основные и обеспечивающие. Основные функциональные подсистемы направлены на достижение карьерных целей организации и наемного персонала, а обеспечивающие – на создание условий для эффективного функционирования всей системы.

Основные функции карьерного менеджмента направлены на реализацию конкретных задач по наиболее эффективному формированию предрасположенности персонала к воспроизводству своей компетенции. В свою очередь, среди основных функций могут быть выделены общие (характерные для любого вида управленческой деятельности – анализ, планирование, организация, контроль, регулирование) и специальные (отражающие особенности управления карьерой – карьерный маркетинг, карьерная логистика, стимулирование и бенчмаркинг) (рис. 5.4).



Рис. 5.4 – Специальные функции управления карьерой в организации

К общим функциям карьерного менеджмента относятся:

- 1) анализ – творческое изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о структуре, общих и специфических качествах и параметрах карьеры с целью уменьшения неопределенности ее движущих сил и реальных возможностей, противоречий, а также факторов, мешающих достижению индивидуальных и организационных целей карьеры;
- 2) планирование – практическая деятельность субъекта по созданию и поддержанию соответствия между организационными и индивидуальными целями карьеры;
- 3) организация – процесс построения и совершенствования организационной структуры управления карьерой, а также подготовки условий для реализации организационной структуры (создание и поддержание

системы целей, задач и полномочий, которые обусловлены разделением труда и необходимостью кооперации усилий);

- 4) контроль – процесс измерения и оценки результатов управления карьерой, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение организационных и индивидуальных целей карьеры;
- 5) регулирование – центральная функция управления карьерой, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность в рамках, заданных программой, планом, регламентом. Сущность функции регулирования состоит в поддержании параметров системы карьеры, доведении их до требований внешней среды, достижении согласованности в работе всех звеньев данной системы.

Обеспечивающими функциональными подсистемами карьерного менеджмента являются:

- 1) кадровое обеспечение – совокупность действий, направленных на укомплектованность системы управления карьерой квалифицированными руководителями и специалистами;
- 2) делопроизводственное обеспечение – организация работы с документами, циркулирующими в системе управления карьерой;
- 3) информационно-техническое обеспечение – совокупность мер по организационному оформлению массива информации, информационных потоков, технологического процесса переработки информации относительно карьеры;
- 4) финансовое обеспечение – совокупность мер по формированию, использованию, восстановлению финансовых ресурсов, необходимых для эффективного управления карьерой;
- 5) правовое обеспечение – совокупность средств и форм юридического воздействия на органы и объекты с целью достижения целей управления карьерой.

Ситуационный подход концентрируется на том, что управление карьерой определяется ситуацией. Он исходит из того, что поскольку существует множество факторов (как в самой организации, так и в окружающей среде), то не существует единый «лучший» способ управлять карьерой персонала. Самым эффективным воздействием в конкретной ситуации является управление, которое более всего соответствует карьерной макро-, микро- и эгосреде. Практика и политика управления карьерой зависят как от внешних, так и от внутренних ситуаций, в которых работает организация.

Стратегический подход привязывает управление карьерой к долгосрочным стратегиям работодателя относительно воспроизводства конкурентных преимуществ персонала в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени.

Идеология этого подхода базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции карьеры. В этом случае основная задача управления карьерой заключается в разработке и реализации управленческих решений относительно самоактуализации (профессиональной и личностной) работников, позволяющих им достичь устойчивой конкурентоспособности в долгосрочной перспективе с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде экономического субъекта [27].

Цель стратегического управления карьерой – обеспечить скоординированное и адекватное воспроизводство индивидуальной, корпоративной и рыночной конкурентоспособности человеческих ресурсов для достижения организационных и индивидуальных целей карьеры в долгосрочной перспективе.

В рамках стратегического подхода управляющие воздействия, во-первых, должны быть интегрированными в бизнес-стратегию организации и содействовать синергетической конкурентоспособности персонала в условиях организационной среды, которая ставит противоречащие друг другу карьерные цели работодателя и наемных работников; во-вторых, вносить вклад в создание корпоративной ценности человеческих ресурсов с учетом наиболее полного удовлетворения личных потребностей в самореализации каждого работника; в-третьих, должны быть или наиболее эффективными (максимально выгодными для решения поставленной задачи при имеющихся ресурсах), или наиболее экономичными (достижение поставленной задачи при минимальных затратах); в-четвертых, поддерживаются руководителями на всех уровнях управления посредством формирования особой культуры, которая благоприятствует формированию устойчивой готовности каждого работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ [27].

Стратегическое управление ориентировано на запросы работодателей в конкурентоспособности персонала, оно позволяет гибко реагировать и проводить своевременные изменения в организационном карьерном пространстве, отвечающие требованиям со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ на рынке труда. Стратегическое управление карьерой

рассматривается как непрерывный процесс, который теоретически должен состоять из последовательных действий: формулирование карьерной стратегии на основе результатов исследований внутреннего и внешнего окружения организационного рынка труда, стратегическое планирование, реализация, пересмотр и коррекция стратегии (рис. 5.5).

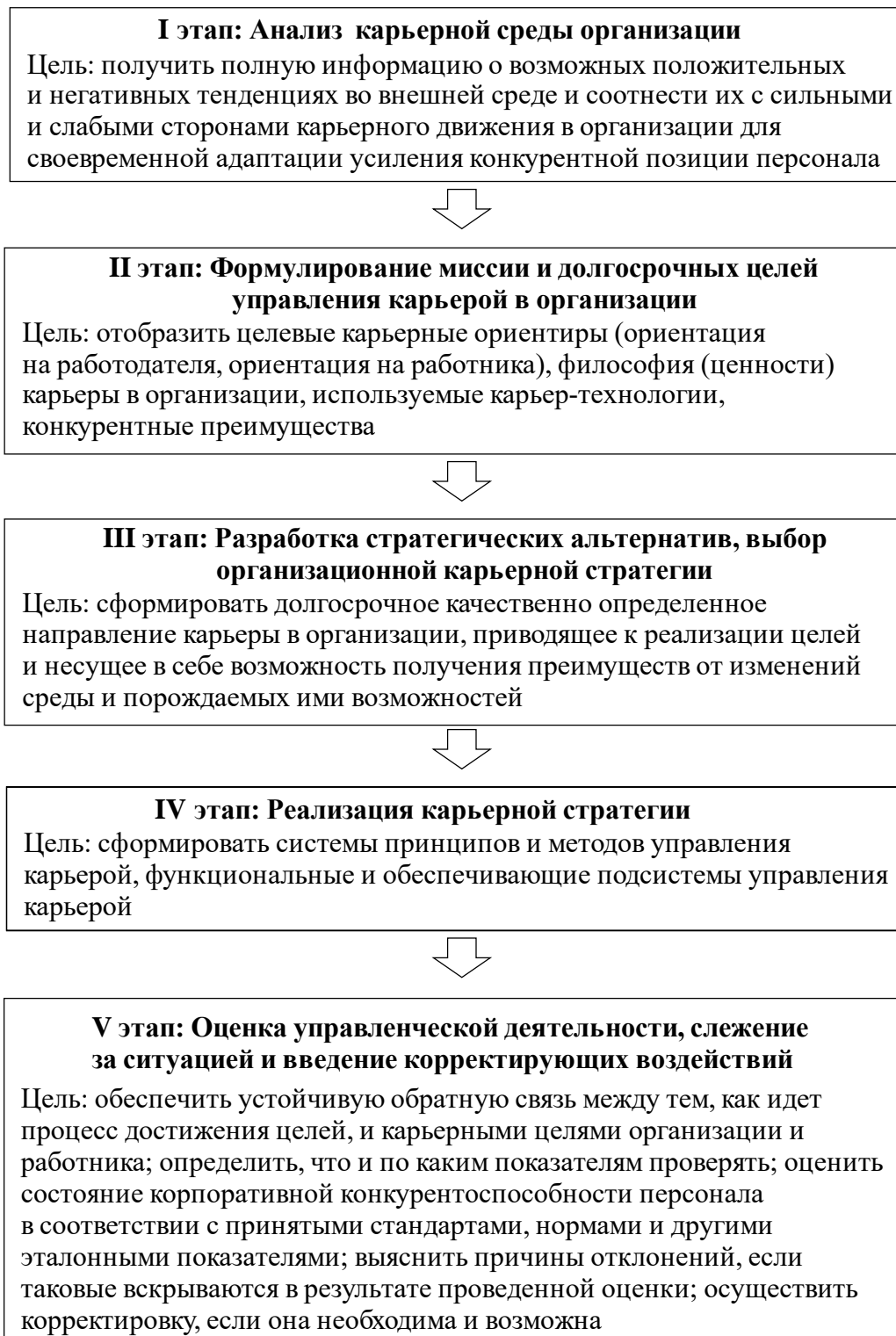


Рис. 5.5 – Процесс стратегического управления карьерой

## 5.5 Принципы управления карьерой



*Принципы управления карьерой – теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться высшее, линейное, функциональное руководство и сами наемные работники в процессе управления карьерой.*

Принципы управления карьерой выражают совокупное действие рыночных законов развития социально-трудовых отношений и определяют направления и характер разработки управленческих решений по целеполаганию карьеры, возможности реализации целей, проверке их достижения.

Выделяют три группы принципов управления карьерой:

- общие;
- особенные;
- единичные.

К общим принципам управления карьерой относят четыре фундаментальных принципа управления:

- единство экономики и политики при приоритете политики;
- единство централизма и самостоятельности;
- научная обоснованность и эффективность управленческих решений;
- сочетание общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга.

Особенные принципы управления карьерой характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами вообще: умелое использование и сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении; научная обоснованность (объективность) управления; плановость; сочетание прав, обязанностей и ответственности; демократизация управления; системность; эффективность; основное звено; контроль и ответственность за исполнение решений и т. д.

Единичные принципы управления карьерой вытекают из самой сущности управления карьерой и определяют требования, присущие только этому виду деятельности.



Принцип стратегичности карьеры предполагает:

- учет при принятии решений относительно карьеры работников состояния и динамики потребительского спроса и рыночной конъюнктуры на труд, исходя из долгосрочной перспективы;
- для достижения устойчивого конкурентного преимущества субъект управления карьерой ориентируется не столько на «подстраивание» (адаптацию) профессионально-личностного и статусно-ролевого позиционирования работника под текущие и стратегические цели, сколько на приумножение конкурентных преимуществ посредством побуждения его к личностному, профессиональному и должностному развитию в процессе деятельности с учетом рыночной потребности в труде;
- создание и поддержание такой организационной культуры, которая обеспечит заинтересованность каждого работника в личной самореализации с учетом изменений во внешней и внутренней среде организации.

Принцип конкурентного преимущества предполагает, что компетенции работника для достижения карьерного превосходства должны отвечать трем критериям:

- ценность, т. е. компетенция определяет способность работника удовлетворять альтернативные потребности в труде и создавать доход, поступающий в распоряжение экономического субъекта;
- редкость, т. е. осознание ограниченности конкретной компетенции по сравнению с потребностями рынка, и поэтому доступ к ней требует определенных инвестиций;
- невозпроизводимость, т. е. работодатели-конкуренты не могут точно продублировать компетенции конкретного субъекта, т. к. не могут скопировать уникальную комбинацию процессов, процедур, личностей, стилей, способностей и организационной культуры, характерную для конкретной организации.

Принцип риска карьеры предполагает способность субъекта управления карьерой взять на себя ответственность за принятие конкретного рискованного решения. Среди важнейших составляющих риска можно выделить:

- социальные риски, связанные с происхождением конкретного человека, унаследованным и приобретенным социальным и имущественным статусом, личностными и физиологическими особенностями (напри-

мер, получение не востребовавшего образования, принадлежность к непопулярному в данном регионе национальному меньшинству или к конфессии, инвалидность с детства и др.);

- ресурсные риски, зависящие от степени контроля над необходимыми для карьеры материальными ресурсами;
- рыночные риски, обусловленные функционированием рынка труда (например, риск в определении емкости и направлений организационного карьерного пространства, потребительского и платежного спроса на компетенции, уровня маневренности субъекта в организации, развитии и разрушении карьеры, и др.).

Принцип преемственности карьеры предполагает максимальное использование на каждой последующей ступени организационной иерархии знаний, накопленных на предыдущих ступенях карьеры.

Принцип оптимальности карьеры предполагает, с одной стороны, соблюдение максимального срока пребывания в должности, в течение которого работник полностью освоится с должностной позицией, и пребывание сверх которого в этой должности ведет к угасанию конкурентных преимуществ, спаду трудовой активности; с другой – сочетание горизонтального перемещения с вертикальным движением, включая и перемещения «вниз» на определенных этапах профессиональной карьеры.

Принцип Питера гласит, что работник, продвигаясь вверх по организационной иерархии работ, достигает предела уровня некомпетентности. И если эта некомпетентность улавливается большинством коллег и подчиненных, то необходимо освобождение должности в связи с достижением специалистом уровня своей некомпетентности.



### ..... Контрольные вопросы по главе 5 .....

1. Дайте определение управлению карьерой.
2. Охарактеризуйте этапы развития теории и практики управления карьерой.
3. Расскажите о типах управления карьерой. Дайте им сравнительную характеристику.
4. Что такое карьерный менеджмент? Каковы его особенности?
5. Охарактеризуйте уровни карьерного менеджмента.

6. Дайте характеристику технологиям карьерного менеджмента.
7. Что представляет собой руководство карьерой работников?
8. Охарактеризуйте формы руководства карьерой работников.
9. Проклассифицируйте подходы к управлению карьерой.
10. Дайте сравнительную характеристику общих подходов к управлению карьерой.
11. Расскажите о системе управления карьерой персонала в организации.
12. Какие функции относят к общим функциям карьерного менеджмента?
13. Охарактеризуйте специальные функции управления карьерой в организации.
14. В чем суть стратегического подхода к управлению карьерой?
15. Что такое принципы управления карьерой? Перечислите основные из них.
16. Что следует понимать под принципами построения системы управления карьерой? Приведите их классификацию.
17. Какие подсистемы входят в состав системы управления карьерой?
18. Что следует понимать под методологией управления карьерой? Назовите ее составляющие.

---

## Заключение

---

Ценность карьеры для современного работника – это внутренняя устремленность к ней, чтобы получать и приносить пользу, признание, удовольствие, наслаждение, радость и т. п. Человек открывает для себя новый интерес к жизни и трудовой деятельности, узнает в себе новые возможности и начинает получать удовольствие не только от самой карьеры, но и от того, чем он ее обогащает, что новое он в нее привносит.

Карьера является ценной для социума, так как ее созидательная направленность обогащает общество новыми возможностями и ресурсами.

Сегодня работодатели вынуждены признавать за своими сотрудниками право на личную жизнь и даже заботиться о его реализации: карьера и жизнь должны быть в согласии друг с другом. Личная жизнь человека вне работы оказывает значительное влияние на трудовую карьеру. Дисбаланс между двумя сторонами жизни современного человека приводит к резкому падению качества семейной, трудовой и общественной жизни.

Признание современной организацией права работника на личную жизнь – это не благотворительность, а взаимовыгодный процесс, который для организации выражается в формировании позитивного имиджа организации-работодателя, в повышении мотивации, ответственности и лояльности работников и, как следствие, в сокращении издержек на привлечение и удержание персонала, в оптимизации бизнес-процессов и повышении эффективности бизнеса.

Таким образом, карьерой можно назвать поиск баланса между личной и рабочей (трудовой) жизнью, позволяющего получить определенные выгоды в различных жизненных аспектах.

Управление деловой карьерой – это составляющая часть управления персоналом, позволяющая организовать сбор, контроль и анализ релевантной управленческой информации для принятия оптимальных и рациональных управленческих решений. Оно представляет собой систематическую оценку состояния объекта или процесса управления карьерой в конкретный момент времени. Подходы к управлению карьерой персонала различны и зависят от целей, уровня развития организаций, выбранных моделей управления персоналом, их ресурсных возможностей и других факторов.

Современные требования к карьере как механизму саморегулирования позволяют рассматривать ее не в реальном, а в «опережающем» времени, что предполагает наблюдение и выявление отклонений в реализации стратегических возможностей управления карьерой.

---

## Литература

---

1. Науменко, Е. А. Планирование карьеры : учеб. пособие / Е. А. Науменко. – Тюмень : Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2015. – 172 с.
2. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие / С. И. Сотникова. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
3. Типовые модели карьеры [Электронный ресурс] // Сайт «Все по специальности Менеджмент». – URL: <http://managment-study.ru/tipovye-modeli-karegy.html> (дата обращения: 30.10.2019).
4. Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.
5. Гражданинова, Е. Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии / Е. Г. Гражданинова // Новая наука : опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 6 (89). – С. 91–93.
6. Деменко, И. А. Подбор и адаптация персонала: инновационные методы HR-менеджмента [Электронный ресурс] / И. А. Деменко, Л. В. Саркисян // NovaInfo. – 2017. – № 60, т. 2. – URL: <https://novainfo.ru/article/11446> (дата обращения: 30.10.2019).
7. Управление персоналом организации : учебник / Государственный университет управления ; под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова // Сайт mybook.ru. – URL: <https://mybook.ru/author/kollektiv-avtorov-4/upravlenie-personalom-teoriya-i-praktika-upravle-/read/?page=1> (дата обращения: 30.10.2019).
9. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
10. Алямкина, Е. А. Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией / Е. А. Алямкина, И. Н. Красильникова, М. Н. Красильникова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 3.

11. Шепелева, А. Ю. Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве : спец. темат. вып. журн. «Кадровое делопроизводство» / А. Ю. Шепелева. – М. : Журнал «Управление персоналом», 2005. – 184 с.
12. Кикоть, В. Я. Социальное управление. Теория, методология, практика : монография / В. Я. Кикоть, Д. И. Грядовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 311 с.
13. Гританс, Я. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты / Я. Гританс. – М. : Волтерс Клувер, 2005. – 206 с.
14. Романова, А. Н. Методы формирования кадрового резерва организации [Электронный ресурс] / А. Н. Романова // NovaInfo. – 2017. – № 63, т. 2. – URL: <https://novainfo.ru/article/12532> (дата обращения: 30.10.2019).
15. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2002. – 560 с.
16. Климов, Е. А. Введение в психологию труда : учебник для вузов / Е. А. Климов. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
17. Толочек, В. А. Психология труда: для бакалавров и специалистов : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии / В. А. Толочек. – 2-е изд., доп. – СПб. : Питер, 2017. – 479 с.
18. Типология Холланда. Классификация профессий, определение профессионального соответствия. Понятие профессионального типа личности [Электронный ресурс] // Сайт Otvetrud. – URL: <https://sites.google.com/site/otvetrud/23> (дата обращения: 30.10.2019).
19. Волков, Б. С. Основы профессиональной ориентации : учеб. пособие для вузов / Б. С. Волков. – М. : Академический проект, 2007. – 331 с.
20. Гудкова, Е. В. Основы профориентации и профессионального консультирования : учеб. пособие / Е. В. Гудкова ; под ред. Е. Л. Солдатовой. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 125 с.
21. Георге, И. В. Формирование профессиональных компетенций студентов образовательных организаций высшего образования на основе организации самостоятельной работы : монография / И. В. Георге. – Тюмень : ТИУ, 2016. – 143 с.

22. Зеер, Э. Ф. Психология профессий : учеб. пособие для студентов вузов / Зеер Э. Ф. – 2-е изд., перераб., доп. – М. : Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с.
23. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации : монография / С. А. Шапиро. – М. : РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2011. – 152 с.
24. Жизненный цикл работника: шесть стадий [Электронный ресурс] // HR-Journal. – URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov\\_692.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html) (дата обращения: 30.10.2019).
25. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд. – М. : ИЦ «Академия», 2007. – 240 с.
26. Занковский, А. Н. Психология деловых отношений / А. Н. Занковский. – М. : ИЦ ЕОАИ, 2008. – 384 с.
27. Сотникова, С. И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». – 2014. – № 1. – С. 60–65.

### Список рекомендуемой литературы

1. Елисеева, Л. Я. Педагогика и психология планирования карьеры [Электронный ресурс] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Л. Я. Елисеева. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2018. – 244 с. – URL: <https://biblio-online.ru/book/C1F818E4-5DDA-4D73-8B73-9A8372AFA24E/pedagogika-i-psihologiya-planirovaniyakarery> (дата обращения: 30.10.2019).
2. Урмина, И. А. Самоменеджмент [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / И. А. Урмина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 201 с. – URL: <https://biblio-online.ru/book/48460561-5386-4951-8815-DDF0C85FC0F5/samomenedzhment> (дата обращения: 30.10.2019).



---

## Глоссарий

---

*Виртуальная карьера* – последовательность этапов активизации интеллектуального потенциала работника внутри и вне организации. Виртуальная карьера в зависимости от характера может быть внутренняя и внешняя.

*Внутриорганизационная карьера* – индивидуально осознанная последовательность перемен труда в организационной стратифицированной системе разделения труда, выраженная в движении работника по ступеням организационной иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа. Внутриорганизационная карьера может носить формальный или неформальный характер.

*Делегирование полномочий* – передача подчиненному задачи или трудовой функции из сферы деятельности руководителя при одновременном делегировании ответственности за нее.

*Детерминанты карьеры* – иницирующие причины, движущие силы, определяющие динамику предрасположенности личности к освоению и совершенствованию способа жизнедеятельности, обеспечивающего ей устойчивость в потоке социальной жизни на протяжении трудовой жизни. Следует различать условия, причины, факторы карьеры.

*Должностная позиция* – служебное положение работника, обусловленное кругом его обязанностей, должностных прав и ответственности.

*Карьера* – способ жизнедеятельности человека, обеспечивающий ему устойчивость в потоке социальной жизни, т. е. совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к освоению и совершенствованию жизнедеятельности, задают ее границы и формы, придают ей направленность на достижение социальной устойчивости.

*Карьерная логистика* – набор приемов и процедур, фиксирующих возможности оптимального повышения конкурентоспособности персонала на рынке труда. Следует различать индивидуальную (личностную) и организационную карьерную логистику.

*Карьерная позиция* характеризует экономическую ценность должностной позиции. Экономическая ценность должностной позиции для работника представляет единство экономической полезности и экономических инвестиций.

*Карьерная политика в организации* – целостная стратегия, объединяющая различные формы карьерного менеджмента и планы по созданию максимально

благоприятных условий для профессиональной и организационной карьеры. Основными (основными) направлениями карьерной политики являются логистическая, инвестиционная, мотивационная и коммуникативная политика карьеры.

*Карьерная систематика* – приведение в единую классификационно-иерархическую систему видов карьеры с выявлением их взаимосвязи и подчиненности на основе общих признаков.

*Карьерная супервизия* – технология решения проблем профессиональной карьеры. Основными технологиями являются социально-психологические и экономико-организационные программы поддержки профессиональной карьеры.

*Карьерная траектория* – это возможная последовательность карьерных позиций для активизации конкурентных преимуществ работника. Карьерная позиция характеризует уровень квалификации работы, т. е. степень ее сложности.

*Карьерное планирование* – целенаправленная, научно обоснованная деятельность работодателя, имеющая целью согласование профессиональной и организационной карьеры работников с учетом необходимости решения стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач.

*Карьерное пространство, или пространство карьерных позиций*, – сложная динамичная многоуровневая среда, определяемая потоком должностных позиций на рынке труда и создающая необходимые условия для активизации конкурентных преимуществ работника.

*Карьерный апшифтинг* – добровольный полный отказ работника от профессиональной и организационной карьеры.

*Карьерный бенчмаркинг* – активизация профессиональной и организационной карьеры на основе творческого изучения условий формирования конкурентного превосходства отдельных работников.

*Карьерный дауншифтинг* – отклонение от нормы карьеры, связанное с добровольным отказом работника от инвестиций в активизацию конкурентных преимуществ в труде.

*Карьерный клиринг (карьер-бенчмаркинг трудового потенциала)* – комплекс мер, ориентированный на поиск наиболее конкурентного работника с позиции достижения организационных целей в труде.

*Карьерный комфорт* – состояние гармонии целей карьеры человека с возможностями их достижения.

*Карьерный маркетинг* – вид управленческой деятельности, направленный на формирование готовности работника к освоению профессиональной деятельности с учетом потребительского спроса на его конкурентные преимущества.

*Карьерный менеджмент (карьер-менеджмент)* – содержание деятельности специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по содействию руководству карьерой работников.

*Карьерный реинжиниринг* – процесс административного управления карьерой, т. е. внутренняя проверка организационных стандартов относительно карьеры с целью выявления возможных путей снижения непроизводительных затрат ресурсов и повышения экономической эффективности инвестиций в карьеру.

*Классификация карьеры* – процесс группировки видов карьеры в соответствии с их общими признаками. Классификация карьеры может быть искусственная, естественная, фасетная, иерархическая.

*Коллективный договор* – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (по определению ст. 40 ТК РФ). Коллективный договор на предприятии заключают работодатель и профсоюз работников или полномочные представители работников, если работники не объединились в профсоюз

*Конкурентное преимущество человеческих ресурсов* – те созидательные компетенции и свойства труда, которые создают для экономического субъекта (страны, региона, организации, домохозяйства, работника) определенное превосходство над человеческими ресурсами субъектов-конкурентов при достижении бизнес-целей. Тем самым конкурентное превосходство является относительным, так как определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на конкретном рынке труда.

*Конкурентоспособность работника* – способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей с наименьшими социально-экономическими затратами и отражающая одну из существенных характеристик карьеры – личную ресурсную базу работника. Конкурентоспособность работника выступает в личностном (статичном) и корпоративном (процессном) контекстах.

*Концепция управления карьерой персонала* – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления карьерой в соответствии с

требованиями макро-, микро- и эгоэкономических условий рынка труда. Концепцию управления карьерой персонала формируют методология, система и технологии управления карьерой.

*Корпоративное обучение* – комплекс мер, направленный на накопление знаний и трансляцию их «внутри» организации, а также на выработку новых знаний и трансляцию этих знаний «вовне» организации.

*Кризис профессиональной карьеры* – частный вид жизненного кризиса, обусловленный осознанием человеком расхождения между желаемой и реальной карьерой.

*Межорганизационная карьера* – индивидуально осознанная последовательность перемен рабочего места работником, сопровождаемая переходом его из одной организации в другую в рамках одной отрасли или разных отраслей.

*Методы управления карьерой* – определенным образом упорядоченная деятельность по формированию предрасположенности работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ.

*Мотивационное посредничество* – меры управленческого воздействия, направленные на создание индивидуальной мотивации к достижению организационных целей карьеры.

*Мотивация карьеры* – совокупность целенаправленных действий, связанная с актуализацией потребности человека в обеспечении своей конкурентности и благополучия на протяжении рабочей жизни.

*Мультимодация карьеры* – процесс увеличения разнообразия сочетаний (комбинаций) неодинаковых по каким-либо признакам видов карьеры.

*Направление карьеры* – пространственное измерение карьерной мобильности работников; различают профессиональное и организационное.

*Норма карьеры* – непрерывность возрастания служебнопродуктивной активности работника на протяжении его рабочей жизни.

*Обогащение труда* – включение в процесс труда так называемых вертикальных трудовых функций, выполнение которых требует более высокой квалификации, ответственности и самостоятельности при принятии решений. Основными формами являются делегирование полномочий, автономизация труда, полная индивидуальная ответственность за качество труда.

*Обучение* – процесс непосредственной передачи сотрудникам организации профессиональных знаний, навыков, установок, необходимых для выполнения работы в соответствии с установленными стандартами и поведением в определенной среде.

*Организационная карьера* – индивидуально осознанная позиция и поведение работника относительно динамики влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде, а также сферы профессиональной деятельности.

*Плато карьеры* – период в карьере работника, когда вероятность его профессионального и статусного самосовершенствования очень низка.

*Правила внутреннего трудового распорядка* – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя, в частности вопросы выплаты заработной платы и др.

*Предел профессиональной карьеры работника* – границы повышения конкурентоспособности на рынке труда. Границы могут быть личностные и организационные.

*Принципы управления карьерой* – теоретические положения и нормы, выражающие совокупное действие рыночных законов развития социально-трудовых отношений и определяющие направления и характер управленческих решений относительно профессиональной и организационной карьеры.

*Пространство должностных компетенций* – множество (совокупность) профессиональных и должностных позиций, связанных между собой содержанием работы или необходимыми компетенциями для их занятия.

*Профессиональная карьера* – индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с воспроизводством его компетенции (конкурентных преимуществ) на протяжении рабочей жизни.

*Профессиональная ориентация* – научно-обоснованная система форм, методов и средств динамического воздействия на карьеру человека с учетом объективной оценки его склонностей, способностей и других индивидуальных качеств, а также рыночной потребности в труде.

*Профессионально-квалификационное продвижение кадров* – комплекс мероприятий, направленный на формирование конкурентоспособности персонала посредством подготовки и трудовых перемещений работников внутри организации.

*Расширение труда* – стимулирование профессиональной карьеры за счет включения в процесс труда так называемых горизонтальных трудовых функций (одного и того же квалификационного уровня).

*Ресурсная база карьеры* – организационные и личные ресурсные возможности и границы карьерной мобильности работника.

*Ротация работ* – их чередование, когда периодически, через определенные интервалы времени сотрудники переводятся на работу на новых рабочих местах в своем подразделении либо в совершенно иное подразделение в организации, где им приходится выполнять функции, в значительной степени отличающиеся от выполняемых в рамках их основной деятельности.

*Руководство карьерой работников* – персонифицированная деятельность субъекта управления карьерой, связанная с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала.

*Саморазвитие* – непрерывный комплексный процесс личностного и профессионального роста, при котором работник берет на себя ответственность за эти процессы и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности.

*Система руководства карьерой работника* – совокупность взаимосвязанных элементов, включающая процесс воздействия на профессиональную и организационную карьеру работников и их групп, действующих субъектов, диапазон возможных результатов.

*Скорость карьеры* – временное измерение карьерной мобильности работника.

*Стратегическое управление карьерой* – управление карьерой работников с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде организации, позволяющее достичь устойчивой корпоративной конкурентоспособности персонала в долгосрочной перспективе.

*Управление карьерой* – часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры на благо организации. Оно состоит из двух главных областей – руководства карьерой работников и карьерного менеджмента.

*Управленческие предположения о карьере* – вероятный набор условий, факторов, обстоятельств, которые должны быть выполнены для достижения целей управления карьерой. Предположения о карьере различаются по своей ориентации: внешние, внутриорганизационные и индивидуальные (личностные).

*Управленческое развитие кадров* – система взаимосвязанных видов деятельности по содействию профессиональному росту руководителей, позволяющая сформировать соответствующую достижению организационных целей управленческую структуру в организации.

*Факторы карьеры* – совокупность самовоспринимаемых ценностей, позиций, потребностей и способностей человека, влияющих на динамику его социальной активности, социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, скорости и направления переходов между рабочими местами внутри организации.

*Философия управления карьерой* – философско-понятийное осмысление сущности, организационно-экономической и социальной целесообразности управления карьерой, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе идей и целей освоения и совершенствования жизнедеятельности человека, обеспечивающие ему конкурентное преимущество в потоке трудовой жизни.