**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ

1.1 Методы, принципы и условия управления карьерой

1.2 Планирование карьеры

2.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ

2.1 Характеристика технологий развития карьеры

2.2 Рекомендации по совершенствованию планирования карьеры

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** На Западе сегодня деловая карьера является объектом управления. Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами и консалтинговыми фирмами, позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом. Их необходимость связана с тем, что большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относится к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому во многих западных фирмах обязательным является планирование деловой карьеры, т.е. определение путей, ведущих к достижению ее цели.

Однако, пассивное отношение к своей карьере характерно и для большинства работников России. Поэтому данная тема актуальна и в современных условиях в России. Оптимизация человеческой деятельности на уровне предприятий возможна при изменении политики по отношению к людям, нанятому персоналу. Без этого все проводимые мероприятия по реорганизации предприятий не будут иметь эффекта. В качестве основы управления людьми может рассматриваться политика развития персонала, предполагающая творческую реализацию личности и управление деловой карьерой сотрудников.

Таким образом, актуальность проблемы исследования обусловлена практической потребностью современных предприятий, развивающихся в соответствии с глобальными экономическими и технологическими тенденциями, а также отсутствием достаточного количества разработок в данной сфере, отвечающих современным запросам российского общества.

**Анализ изученных источников и литературы**. Большая часть исследований связана с достижениями концепций «человеческих отношений» и поведенческих наук, предполагающих изменение мотивации, связанной с карьерным продвижением (Э. Мэйо, П. Блау, Р. Мэртон, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор). Данные концепции основаны на понятии организации как социальной системы, в которой человек занимает особое место социализируемого субъекта, активного в плане карьеры, обладающего потребностями и устремлениями.

Современные исследования проблемы управления карьерой связаны с концепциями социального менеджмента (П. Друкер, Л.И. Евенко, А.П. Егоршин, К. Мацусита и др.), удачно сочетающего в себе достижения теории управления и социальных наук, нацеленных на построение успешной карьеры каждого работника.

**Цель работы.** Цель данной работы – изучить основные подходы и модели планирования карьеры.

Исходя из поставленной цели были определены следующие задачи работы:

- изучить теоретические основы управления карьерой;

- проанализировать технологии управления карьерой на конкретном предприятии и выработать рекомендации.

**Объектом** исследования является карьера как процесс профессионального, социально-экономического развития человека.

**Предметом исследования** является процесс планирования карьеры.

**Теоретико-методологической основой исследования** стали труды таких авторов как Захаров М.И., Круглов Д.М. и др.

## 

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ

## 1.1 Методы, принципы и условия управления карьерой

Карьера представляет собой процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. [13, с. 55] Другими словами, карьера - это развитие человека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера). [14, с. 112]

Необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

Стремление человека управлять своей карьерой объясняется тем огромным значением, которое имеет карьера для его жизнедеятельности. Карьера выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт (кстати существенную часть общего жизненного опыта) последовательностью определенных ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь видится не сплошной бессвязной массой действий и событий, а приобретает вид развития, упорядоченного этими ступенями. В карьере тем самым находит выражение действие универсального механизма дегрессии, которая "делает возможным высшее развитие пластичных форм, фиксируя, закрепляя их активности, охраняя нежные комбинации от грубой их среды... не давая всему содержанию нашего опыта расплыться в безграничности-неопределенности". Включая "собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом", карьера выстраивает путь человеческого развития, внося определенность в трудовую жизнь, ориентируя человека во времени и пространстве, делая для него отчетливым прошлое, осмысленным настоящее и ожидаемым будущее.

Прежде всего, следует заметить, что хотя в управлении карьерой заинтересован и работник, и организация, инициатором должна выступать организация как носитель карьерного пространства, без которого развитие человека так и останется просто развитием, не проявившись во внешнем движении, не обретя тем самым качества карьеры.

Безусловно, без желания и готовности человека карьера тоже не состоится, но тем не менее создать мотивацию к карьерному росту гораздо проще, чем карьерное пространство. [21, с. 177]

Организация также заинтересована в управлении карьерой (УК) своего персонала. Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то сточки зрения организации – это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом (УКП) имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития.

Общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса карьерного развития человека должно реализовываться посредством объединения усилий по управлению карьерой со стороны организации и самоуправлению карьерой со стороны человека, а также при содействии со стороны государства.

Одним из главных условий успешного управления карьерой со стороны организации – а оно в общем смысле складывается из управления развитием, отбором и продвижением персонала в рамках организационного пространства, – должно быть обязательное участие, включение каждого сотрудника в управление его карьерой, создание в организации атмосферы диалога.

Учитывая сложность и многоаспектность объекта управления, УКП должно быть комплексным, т.е. брать во внимание или, по мере возможности, воздействовать на многочисленные факторы, связанные и с личностью деятеля карьеры (психофизиологические, психологические, профессиональные, социально-демографические и др. характеристики), и с его внеорганизационной (семья, друзья и т.д.) и организационной (корпоративная культура, стратегия, структура, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.) составляющими микросреды, и факторы макросреды карьерного развития (особенности экономической и политической ситуации в стране, законодательно-правовой и социокультурной среды и т.д.).

В рамках комплексного подхода УКП должно мобилизовывать движущие силы карьерного развития, то есть потребности, ценности и связанные с ними мотивы развития и продвижения работника, а также способствовать формированию у работника образа траектории карьеры, управленческого пути.

В поле зрения УКП должны находиться и механизмы карьерного процесса, а именно: механизмы развития (механизмы адаптации, наставничества, последовательного ступенчатого восхождения, законы диалектики), механизмы отбора (оценки, конкуренции), продвижения (механизм стратификации, ротации) и др.

Среди закономерностей карьерного развития важно знать особенности характера его протекания в зависимости от возраста сотрудника, стажа его работы в организации или в определенной должности. Знание временной модели периодизации карьеры позволяет не только рационально использовать периоды подъема человеческой активности, но и прогнозировать точки и периоды кризисов. В этой связи УКП должно быть антикризисным, то есть предупреждать появление или смягчать протекание кризисов, связанных с противоречием между возросшими возможностями менеджера и требованиями старой должности, с началом, серединой и концом карьеры, кризисов общего развития человека.

Содействие развитию карьерного процесса в организации должно быть направлено на активизацию самоорганизующегося начала, способствовать включению механизмов самоуправления карьерой на уровне каждого менеджера. УКП должно использовать синергетический эффект, резонанс, получаемый при сложении усилий менеджера и организации, т.е. быть резонансным.

Управление карьерой требует привлечения определенных человеческих, временных и финансовых ресурсов. Поэтому важной его характеристикой должна быть эффективность, основанная на целесообразности и планомерности. Для этого УКП в масштабах организации должно быть программно-целевым.

Вместе с тем за каждой карьерой, развитием и продвижением в социуме конкретного человека стоит его уникальная, неповторимая жизненная ситуация, его судьба, и уникальность должна отражаться в проектном подходе применительно к управлению индивидуальной карьерой каждого работника.

Наконец, УКП должно быть системным, что предполагает наличие определенной совокупности компонентов, тесно взаимосвязанных, согласованных между собой, служащих одной цели и образующих единую целостность, обладающую свойствами, которые не присущи каждому компоненту в отдельности. В качестве таких элементов должны выступать система, механизм и процесс управления карьерой, построенные и реализуемые на основе перечисленных подходов.

Система управления карьерным процессом (СУКП) должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой.

Цели СУКП должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

· формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

· обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

· достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;

· создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями СУКП соответственно целям могут быть:

· исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

· планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

· организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

· активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

· регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

· координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

· контроль за выполнением функций, оценка эффективности УКП на основе определенной системы показателей.[3, с. 191]

Механизм управления карьерой работника должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на его развитие и продвижение.

Таким образом, управление карьерой, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность, под стать самому объекту управления – карьере. И хотя в России теория карьеры и карьерного менеджмента не успела оформиться в стройную концепцию, управление карьерой всегда существовало и существует, вопрос только в степени осознанности и научности реализации этого процесса.

## 1.2 Планирование карьеры

Под "внутриорганизационной" карьерой понимается определение долгосрочных перспектив каждого сотрудника в данной компании. Профессиональная карьера – это те стадии развития, которые сотрудник проходит за свою жизнь. Сюда входит и выбор профессии, и обучение, и развитие специальных навыков. В современной практике профессиональная карьера все реже связана с какой-то одной организацией. Как правило, она развивается в нескольких компаниях.

Карьера - это длительный процесс. Она проходит ряд последовательных этапов, на которых человек удовлетворяет свои потребности.

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

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

Этап продвижения длится 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 самовыражение как личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится 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. Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. 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 заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем - пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби.

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

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

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

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже в таблице 1:

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| 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 |
| 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 |

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

Среди объективных условий карьеры:

высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Планирование карьеры в идеале начинается с найма сотрудника на работу. Уже в этот момент менеджер по персоналу способен определить, насколько карьерные перспективы соответствуют пожеланиям и потребностям кандидата. Задача HR-менеджера важна и потому, что зачастую кандидат не способен соотнести личные планы с перспективами работы на той или иной должности. В случае, если направление развития карьеры было определено на первом этапе неправильно, сотрудник, скорее всего, быстро уйдет из компании. Это произойдет, как только он осознает несоответствие собственных целей планам работодателя. После того как сотрудник принят на работу, наступает следующий этап планирования его профессионального будущего – составление плана индивидуального развития карьеры.

Развитие карьеры — это действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей организации и личных целей в труде работника.

Под конкурентоспособностью работника следует понимать свойство человеческого капитала, характеризующее степень удовлетворения рыночной потребности в труде.

Успешная программа развития карьеры позволяет формировать и последовательно осуществлять усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» потребительной стоимости товара особого рода — способности к труду, рабочей силы, т.е. противодействующих утрате конкурентоспособности работника, а следовательно, снижению прибыльности человеческого капитала.

Итак, для того чтобы процесс развития карьеры был непрерывным, необходимо проведение сознательных социально-экономических изменений, способствующих переходу настоящего состояния человеческого капитала в желаемое путем постоянного реагирования па изменения внутриорганизационных возможностей, идущие от различных подсистем организации и внешней среды. Между существующим и желаемым состояниями человеческой подсистемы может быть разрыв.

Реализация модели непрерывного развития карьеры имеет хорошие шансы на успех в том случае, если, во-первых, высшее руководство организации поддерживает программу развития своего персонала; во-вторых, программа развития карьеры разработана для достижения целей организации; в-третьих, развитию карьеры персонала присущи долгосрочный характер и итеративность. [16, с. 22]

## 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ

## 2.1 Характеристика технологий развития карьеры

Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Повышение квалификации – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Для этого создаются различные целевые курсы, школы передовых приемов, а вне организации – специальные институты и факультеты. В то же время повышение квалификации может осуществляться и стажировкой.

Конкретные цели повышения квалификации работниками:

- обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач

- увеличение их инновационного потенциала

- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению

- освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда

- получение более высокого разряда или адаптации к новой технике

- изучение новых форм организации и стимулирования труда, командной работы

- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности

- формирование экономического, предпринимательского типа мышления

- привитие навыков принятия решений

- побуждение учиться дальше.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии. [19]

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постоянное усложнение задания, смена рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, не требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения – это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, обмен опытом и др.

Работа с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности является одним из важнейших направлений в деятельности руководителей.

Кадровый резерв — это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Наличие резерва кадров позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен, в свого очередь, анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа с сотрудниками, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работ, по выработке у работника умения и навыков руководства на уровне современных требований.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.

Консультирование по вопросам карьеры (КВК) — важный вид психологического вмешательства, сосредоточенного на отдельных функциях, таких как планирование карьеры, принятие карьерных решений, корректировка карьеры и эффективность трудовой деятельности. Эти вмешательства могут осуществляться в форме индивидуальной, групповой или цикловой (в рамках специальных программ) работы, а также в любых сочетаниях трех указанных форм. Такого рода вмешательства строятся на интенсивном использовании методик профессиональной оценки, профпросвещения и оценки тенденций на рынке труда, а также методик информирования клиентов о личных качествах, необходимых для конкретной работы.

Карьерограмма - инструмент управления карьерой; описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Карьерограмма дает представление о том, какой путь должен пройти специалист, какие знания, навыки получить.

Для начала нужно определиться, чего именно Вы хотите: понять, какая сфера деятельности вам подходит, или получить профессиональный совет, как расширить русло уже сложившейся карьеры.

В первом случае придется иметь дело с профориентацией — т.е. выяснение способностей, интересов, пригодности (определиться с полем деятельности желательно еще в школе).

Второй случай и есть собственно консультация по карьере (в кадровом агентстве или у специалиста по работе с персоналом на Вашем предприятии).

Как правило, делается профессиональное и личностное тестирование.

Затем выстраивается карьерограмма в будущее, программируя этапы карьерного развития и мероприятия, которые будут этому способствовать.

Карьеру нужно строить целенаправленно, и случайных решений быть не должно, так как это может существенно понизить профессиональный статус. Лучше всего вынашивать планы в вузе, и желательно не на последнем курсе.

Следует иметь в виду и возможную длину карьерной лестницы — для некоторых специальностей ступеней развития очень мало, или они не предусмотрены. Например, дизайнер. Как правило, это “штучные” специалисты внутри компании; если это не специализированная дизайнерская фирма, где можно со временем пополнить собой руководящий состав, то расти им некуда.

В этом случае карьера — это репутация, рост возможностей и ответственности.

В идеале построение карьерограммы сотрудника - это часть политики, целого проекта предприятия:

1. Анализ и изучение организационной структуры предприятия, стратегии развития предприятия и модели управления на предприятии.

2. Анализ документов и информации, связанной с определением требований к должности руководителей, системой оценки кандидатов в кадровый резерв, формированием планов обучения и развития резерва.

3. Анализ схем карьерного роста предприятия.

4. Сбор полной достоверной информации по каждому кадровому резервисту.

5. Разработка и оформление индивидуальных планов развития для каждого резервиста (карьерограммы).

6. Ознакомление с планами индивидуального развития:

сотрудников Службы управления персоналом и Службы подготовки персонала, обучение технологии составления карьерограмм, передача опыта, назначение ответственных за блок работы с кадровым резервом;

непосредственных руководителей кадровых резервистов.

## 

## 2.2 Рекомендации по совершенствованию планирования карьеры

К сожалению, вопрос карьерного роста обязательно сопровождается либо чьим-либо увольнением, либо понижением в должности и достаточно редко более высокая должность высвобождается в связи с естественными причинами. На многих российских предприятиях отработанной системы карьерного роста нет. Сотрудники не имеют уверенности, что при успешной работе их ждет обязательное повышение по службе. Данный факт не может позитивно сказаться на улучшении качества работы.

Следовательно, руководителям следует обратить на решение этого вопроса пристальное внимание.

Необходимо отметить, что отсутствие внимания к данному вопросу приведет к тому, что фактор карьерного роста может стать демотиватором.

В качестве рекомендации предлагается программа управления карьерой руководителей младшего и среднего звена.

Планирование и развитие карьеры руководящего состава:

Цель:

1. продвигать в первую очередь собственных сотрудников,
2. использовать фактор карьеры как оценку заслуг работника, основополагающий стимул в деятельности руководителя.

Задачи управления карьерой руководителей младшего и среднего звена:

1. определение критериев и портрета руководителей,
2. развивать способности, навыки, умения руководителя,
3. формировать лидера коллектива, способного управлять группой,
4. использовать принцип равных и справедливых возможностей руководителей всех рангов в движении по «служебной лестницы»,
5. формировать команду руководителей, способных действовать в современных рыночных условиях, с успехом для всего предприятия,
6. создавать единый социальный организм учреждения.

Этап 1: изучение цели и задач учреждения, наличие кадровой политики, позволяющей предъявлять требования к кандидатам на их соответствие организационной культуре учреждения.

Детализированный учет руководящих должностей учитывает:

* анализ работы руководителя в данной должности,
* описание работ, выполняемых руководителем, характер работы,
* анализ функциональных обязанностей и критерии работника, соответствующего им, определение порядка замещения данной должности (кем, какой категорией, с каким образованием, опытом).

Система стимулов, коррелирующих с назначением на должность, предполагает комплексное улучшение положения сотрудника и рассматривает следующие направления:

* оплата выше, чем на нижестоящей должности,
* условия работы (символы) кабинет, ПЭВМ и т.п.,
* власть, возможность отдавать приказы и требовать их исполнения, увеличение ответственности за положение дел.

Определение требований к руководителю предполагает следующий подход:

* отношение к делу (профессионализм):
* квалификация, опыт, знания, умения применять данные показатели на практике,
* уверенность в перспективности данной работы,
* желание учиться новому;
* отношение к людям:
* уважение людей,
* терпение к слабостям, не мешающим работе,
* умение сплачивать людей в команду,
* умение обучать подчиненных,
* умение критиковать и воспринимать критику,
* отношение к себе:
* собственное достоинство,
* наличие четкой самооценки,
* знание того, чем придется пожертвовать из-за должности и готовность к этому,
* умение руководить и подчиняться, уважать право своего начальника руководить.

Данный блок завершает первый этап – формирование области целеполагания в управлении карьерой.

Этап 2: подбор кандидатов в резерв.

Подбор кандидатов целесообразно осуществлять ежегодно и иметь резерв в зависимости от характера должности 1-2 человека.

Поиском кандидатов должны заниматься:

* непосредственный начальник – руководитель,
* отдел кадров, высшее руководство,
* руководитель (кандидат) должен иметь возможность сам предъявить себя.

Поиск осуществляется в подразделениях, отделах, а также в других службах. Для этого разрабатываются способы поиска:

* источники информации о кандидате:
* данные о работе и результатах деятельности на всех предыдущих должностях,
* личные суждения знающих его руководителей,
* результаты тестов, опросов, имеющихся в отделах кадров,
* способы идентификации кандидата:
* оценка и рассмотрение в отделах,
* неформальное общение,
* дискуссии по обсуждению кандидатов,
* оценки, даваемые кандидату:
* им самим (самооценка),
* его руководителем (то есть возможность определить достигнутое),
* старшим начальником (то есть перспективное развитие).

Этап 3: обучение кандидатов.

Для этого необходимо:

1. использовать систему консультаций и обучения «О новых возможностях учреждения»:

а) качества, необходимые для продвижения и занятия вакансий,

б) рекомендации как достичь необходимых критериев,

Это позволяет кандидатам самим влиять на свою карьеру.

2. разрабатывать систему возможности руководителю самому предлагать себя для назначения на вакансию, для этого самое главное – информируемость об открывающихся вакансиях и условиях отбора.

Этап 4: Оценка кандидатов

Оценку целесообразно проводить по трем нормативам:

1. профессиональные испытания,

2.анализ позиций в коллективе,

3.самооценка.

Данный подход показывает, что без реорганизации отдела кадров действенность системы проблематична, так как необходимы специалисты по определению второго и третьего параметра. Без использования данной системы оценки будет иметь место «технократическая» система управления кадрами.

Вопрос об адаптации новых сотрудников нельзя рассматривать в отрыве от вопроса о планировании карьеры – для новых сотрудников видеть перспективы своей трудовой деятельности является большим подспорьем в работе. Итак, разработаем рекомендации для руководства банка по планированию карьеры новых сотрудников.

Цели управления карьерой персонала со стороны руководства:

* рациональное использование профессиональных способностей сотрудников в интересах достижения целей организации;
* своевременное обеспечение потребностей банка в персонале, необходимом количестве, в нужном месте, с требуемым уровнем квалификации, жизненным и профессиональным опытом;
* создание эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала;
* обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру организации.

Задачи предлагаемой системы управления карьерой новых сотрудников как рабочих, так и управленческого персонала, сведены в таблицу 2.

Таблица 2

Задачи управления карьерой новых сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Планирование | Планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения работника |
| Организация подготовки | Организация обретения работником необходимого уровня профессиональной подготовки, профессионального опыта как внутри организации, так и вне ее путем организации профессионального обучения, стажировки |
| Активизация | Мотивация деятельности персонала с целью побуждения раскрытия собственного творческого потенциала. Это создание мотивационной среды в организации |
| Регулирование и координация | Регулирование и координация включенности работника в выполнение задач карьерной стратегии, а также усилий сотрудника и возможностей организации по выполнению плана индивидуального профессионального развития и плана кадрового обеспечения |
| Анализ и оценка | Анализ и оценка результатов и способов деятельности, личностных и профессиональных качеств работников и их профессионального опыта |
| Контроль | Контроль за деятельностью работников, за их профессиональным и должностным ростом, за рациональным использованием их профессионального опыта |

Цели управления карьерой со стороны персонала:

* обеспечение возможностей самореализации;
* достижение более высокого должностного статуса в иерархии должностей банка, возможность получения более высокой оплаты труда;
* получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;
* развитие профессиональных способностей за счет организации;
* формирование структуры неформальных отношений в организации и в системе власти.

Организацию процедуры управления карьерой предлагается осуществлять соответственно поставленным задачам, в семь этапов.

* 1. Планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения каждого работника. Включение его в общую систему управления карьерой.
  2. Организация обретения работником необходимого уровня профессиональной подготовки и опыта. Организация обучения, подготовки, переподготовки.
  3. Мотивация деятельности персонала через определенную систему стимулирующих средств.
  4. Оценка персонала.
  5. Ротация персонала.
  6. Анализ и оценка результатов ротации персонала.
  7. Контроль за деятельностью работников.

## 

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

Организация также заинтересована в управлении карьерой (УК) своего персонала и, главным образом, менеджеров. Если для человека карьера - это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации - это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом (УКП) имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития.

Программа развития карьеры должна обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявление лиц с высоким потенциалом продвижения. Она отражает следующие моменты:

— способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности работников в настоящий момент, а их возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;

— стимулы к разработке индивидуальных планов карьеры;

— способы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;

— пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);

— организацию эффективной системы повышения квалификации;

— возможные направление ротации:

— формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и т.п.) и потенциальных возможностей, на основе чего с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры. Затем самостоятельно или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом определяются варианты продвижения по службе как в собственной фирме, так и за ее пределами и необходимые для этого меры.

В организации для этого необходим постоянный анализ возможностей развития карьеры и регулярное заполнение формы, отражающей (где возможно — в баллах) результативность труда, оценку квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы, перспективы роста потенциала на 3—5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Работников с конкретным содержанием этой формы не знакомят, хотя мнение о них в общих чертах им сообщается; сама же форма передастся вышестоящим руководителям, и без ее наличия продвижение по службе непосредственного руководителя, несмотря ни на что, может быть задержано.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая карьерограмма. Этот документ, составляемый на 5—10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой стороны, обязательства последнего повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование карьеры обеспечивает взаимосвязь целей организации и сотрудника, учет и увязку их потребностей; изучение и опенку потенциала их продвижения; определение его критериев; ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого и избежать при этом «карьерных тупиков».

В целом планирование карьеры должно быть связано с мотивацией продвижения по службе и являться долгосрочной программой перемещения по горизонтали и вертикали. В результате у сотрудников имеет место большая удовлетворенность трудом, видение перспектив; возможность планировать другие аспекты собственной жизни, целенаправленно повышать квалификацию и готовиться к будущей работе. Сотрудники, связывая жизнь с организацией, становятся более лояльными по отношению к ней, заинтересованными в производительном и качественном труде. [2, с. 230]

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ источников и ЛИТЕРАТУРЫ

Аверченко, Л.К. Управление поведением в организациях: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения и самостоятельной работы /Л.К. Климович. - Новосибирск: СибАГС, 2003.

Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала /В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003.

1. Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2005.
2. Зиновьева, М.Э. Менеджмент: Учебник /М.Э. Зиновьева.- М.: Проспект, 2004.
3. Иванцевич, Дж. М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом /Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2005. – 177 с.
4. Ислантьев, Г.С., Кадры предприятия /Г.С. Ислантьев, А.В. Селина. – М.: Экономика, 2006. – 345 с.
5. Кларин, М.В. Планирование развития карьеры /М.В. Кларин //Кадры. – 2000. - № 2.
6. Круглов, Д.С. Карьера стратегического руководителя : Дисс. ... канд.соц.наук /Д.С. Круглов. - Саратов, 2000.

Карташова, Л.В.Организационное поведение /Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2001.

1. Комаров, М.А. Менеджмент / М.А. Комаров. - М.: ЮНИТИ, 2005.

Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы: Практическое пособие /Ю.Д. Красовский. - М.: ИНФРА-М, 2004.

Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия./ Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

1. Перслаки, И. Нововведения в организациях /И. Перслаки. - М.: Экономика, 1980.
2. Пронин, Н.Д. Стратегический менеджмент /Н.Д. Пронин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
3. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2005.
4. Сотникова, С.И. Управление карьерой: Учебное пособие/С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / А.А. Томпсон, Стрикленд А.Дж. - М.: ЮНИТИ, 1998.
6. Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
7. Филина, Ф.Н. Формы обучения персонала /Ф.Н. Филина //Российский бухгалтер. – 27.07.2007.
8. Хасби, Д. Стратегический менеджмент /Д. Хасби. - М.: Контур, 2000.
9. Яновая, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновая. - М.: ЮНИТИ, 2006.