Содержание

Введение

Планирование управленческой карьеры

Карьера в организации: направления и типы

Факторы формирования карьеры

Концепция управления карьерой

Принципы формирования управленческой карьеры

Кадровый самомаркетинг

Заключение

Список литературы

## Введение

Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений социального партнерства на предприятии. Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

Наиболее критическим ресурсом любой организации являются люди. Без их поддержки и приверженности интересам организации не сможет выжить ни одна, даже самая благополучная компания. Поэтому разработка стратегии управления персоналом организации должна иметь такое же значение для компании, как и реинжиниринг ее процессов. Убедить сотрудников в том, что именно они являются критическим ресурсом организации, обеспечивающим ее деловое совершенство и процветание, - залог успеха любых начинаний.

В начале XXI века основными проблемами управления стали оценка и учёт стоимости человеческих активов фирмы; управление многонациональными коллективами; выявление кадровых технологий, способствующих увеличению эффективности предприятия. Информатизация общества придает особую значимость менеджменту управленческого персонала. В последнее время происходит переход от концепции человеческих ресурсов к концепции человеческого капитала, когда работники предприятия начинают рассматриваться как стратегические активы фирмы, способные принести ей реальный доход.

В условиях острой конкуренции уровень лояльности персонала приобретает особое значение - во многом от него зависит, сможет ли компания занять достойное место на рынке, удержать, а затем и улучшить своё положение. Таким образом, грамотно выстроенная программа управления персоналом, стимуляции сотрудников, обеспечение их социальной защищённости и создание достойных условий труда способны не только окупить себя, но и завоевать конкурентное преимущество.

Предприятие должно постоянно развиваться, чтобы создавать новые рабочие места в своей и смежных отраслях, оно должно производить конкурентоспособный товар и правильно позиционировать его на рынке. Всё это требует работы хорошо организованного коллектива квалифицированных сотрудников, способных, а главное, - желающих развивать компанию.

Термин "управление карьерой" для российской экономики достаточно новый, так как само управление карьерой как вид деятельности в нашей стране стало формироваться только с середины 90-х годов.

В отечественной литературе понятие "управление карьерой" подчас смешивают с понятиями "профессионально-квалификационное продвижение" и "управление профессиональным ростом".

Между тем сегодня карьерное развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей, ведь по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала. В интересах как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие "моральному износу" человеческого капитала. Очевидно, что вопросы управления карьерой необходимо решать исключительно профессионально. Актуальность выбранной темы очевидна: в последнее время особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Также, менеджерами современных предприятий осознается проблема формирования кадрового потенциала компании, без которого не возможно успешное существование компании в рамках жесткой рыночной конкурентной среде.

## Планирование управленческой карьеры

## Карьера в организации: направления и типы

Выбор той или иной программы поддержки карьеры осуществляется на основе анализа характера и содержания проблем, проявляющихся в середине профессиональной карьеры. Инструментом анализа проблем карьеры может служить бланк, разработанный финскими учеными [3].

С помощью этого бланка сотрудник с "синдромом сорокалетних" (сам или с помощью специалистов) получает возможность вербализовать свои проблемы и проанализировать ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, определить наиболее важные объекты своего развития в ближайшее время и в перспективе, наметить направления подобного развития.

Внутриорганизационная карьера - это последовательная смена работником стадий использования возрастающего человеческого капитала в рамках одной организации. Она может быть:

а) вертикальной, или квалификационно-должностной. Это - индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением статуса работника

по вертикальной шкале сложности труда;

б) горизонтальной, или собственно профессиональной. Это - индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением статуса работника на одном иерархическом уровне (т.е. без переходов работника между рабочими местами различных социальных рангов) в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации.

Горизонтальная внутриорганизационная карьера может проявляться, во-первых, в перемене профессии или функциональной области деятельности; во-вторых, в выполнении определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре; в-третьих, в расширении задач на прежней ступени иерархии;

в) центростремительной, или социальной. Это - индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением социального статуса работника, его ценностных ориентации, оценки им своей роли в качестве работника в организации.

Центростремительная внутриорганизационная карьера позволяет рационально маневрировать социально-экономическими рычагами, определяющими материальную и моральную заинтересованность и ответственность в труде.

Стадии использования человеческого капитала у работника, связанные с его переходом между рабочими местами в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации, называются ступенями (стадиями) внутриорганизационной карьеры.

По скорости переходов между рабочими местами внутриорганизационная карьера может быть охарактеризована как стабильная, нормальная (равномерная) и стремительная.

Если длительное время (семь-восемь лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга, то принято говорить о стабильном характере карьеры.

Если внутриорганизационная карьера связана с частой сменой (более одного раза в три года) рабочих мест, должностей, видов деятельности, то речь идет о стремительном характере карьеры. Если количество переходов не превышает одного раза в три года, то принято говорить о нормальном характере карьеры [11].

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры ("спад", "подъем") можно выделить шесть ее типов:

1) целевая карьера. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению;

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| St |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Uk |

Рис.1. Целевая карьера

St - статус работника в организационной иерархии; Uk - уровень компетентности работника.

2) монотонная карьера. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения (рис.2);

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| St |  |  |
|  | |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | |  |  |  |
|  | Uk | | | | |

Рис.2. Монотонная карьера

3) спиральная карьера. Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии (рис.3);

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| St |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Uk |

Рис.3. Спиральная карьера

4) мимолетная карьера. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности (рис.4);

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| St |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | Uk |

Рис.4. Мимолетная карьера

5) стабилизационная карьера. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время - более восьми лет (рис.5);

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| St |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Uk |

Рис.5. Стабилизационная карьера

6) затухающая карьера. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется "затухание" - заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации (Рис.6).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| St |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | Uk |

Рис.6. Затухающая карьера

## Факторы формирования карьеры

Вид карьеры, скорость переходов между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяются действием системы факторов, участвующих в формировании карьеры.

Во-первых, это экономические факторы: характер и содержание накопления и использования человеческого капитала обусловлены существующим общественным разделением труда. Тем самым карьера работника осуществляется в той мере, в какой это необходимо для развития физического капитала: в каждый момент структура производства и структура занятости должны соответствовать потребности рынка в товарах и услугах. Исходным пунктом карьеры является не столько удовлетворение потребности работодателей в квалифицированной рабочей силе, сколько удовлетворение с помощью нее потребности рынка в товарах и услугах.

Во-вторых, это социально-психологические факторы, т.е. границы социально-профессиональных возможностей накопления и использования человеческого капитала. Достижения человека в том или ином виде профессиональной деятельности зависят от его потенциала для определенных профессиональных стремлений, базирующегося на природных данных этого человека и определяющего его пригодность к тому или иному виду профессиональной деятельности. В данном контексте карьера - это устройство "селекции", которое сортирует работников по их потенциальной и фактической производительности труда. Происходит отбор наиболее способных работников с точки зрения структуры их способностей к профессиональному труду, навыков, взглядов, целей жизни, ценностей, поведенческих наклонностей, способов приспособления к окружающей среде.

В-третьих, это социально-экономические факторы: формирование карьеры определяется уровнем образования и квалификацией работника, его материальной обеспеченностью. Исследования отечественных ученых в области трудовой мобильности человеческих ресурсов свидетельствуют, что наибольшей профессиональной подвижностью отличаются выходцы из малообеспеченных семей. При этом наибольшая профессиональная устойчивость характерна для высококвалифицированных профессиональных групп работников.

В-четвертых, это социально-демографические факторы: характер и содержание карьеры связаны с социальным происхождением работника, его возрастом, полом и т.п. Пол, возраст и социальное происхождение тесно коррелируют со скоростью и направленностью карьерного развития. С возрастом в силу биолого-психологических особенностей работника замедляется его продвижение в иерархии организации. Это связано как с уменьшением количества рабочих мест по мере приближения к вершине организационной пирамиды, так и с увеличением требований к работнику в плане сложности работы.

В-пятых, это культурные факторы, а именно, культура, субкультура, социальное положение. Например, во многих культурах достаточно распространено мнение о сугубо мужских и сугубо женских профессиях.

## Концепция управления карьерой

Формирование рыночной философии хозяйствования вызывает необходимость выделить управление карьерой как особую, самостоятельную функцию персонального менеджмента. Выделение функции управления карьерой - тенденция достаточно новая для российского менеджмента. Необходимость вычленения этой функции в самостоятельную обусловлена действием ряда факторов.

Во-первых, современные макроэкономические процессы (изменение форм собственности, экономический и инвестиционный кризис, усиление мировых интеграционных процессов, развитие межнациональных хозяйственных связей, структурные сдвиги в экономике и др.), накладываясь на тенденции формирования спроса на рабочую силу при социализме (такие, как государственная монополия на рабочие места, отрицание собственности на рабочую силу, завышение предъявляемого спроса на рабочую силу по отношению к реальной потребности экономики в ней, искажение структуры этого спроса, занижение цены труда, деградация рабочей силы, теневое довоспроизводство рабочей силы и т.д.), ведут к сокращению совокупного спроса на рабочую силу, изменению профессионально-квалификационной структуры совокупной рабочей силы, повышению требований к конкурентоспособности работников.

Во-вторых, существенными факторами, определяющими потребность в управлении карьерой в современной организаций, является динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство). Жесткая рыночная конкуренция во всех ее проявлениях, активизация деятельности профсоюзов, а также законодательное регулирование кадровой работы со стороны государства (установление равных возможностей при выборе профессии, формы профессиональной подготовки, места работы, при продвижении по службе и т.д.) ориентируют работодателя на поиск для каждого работника такого рабочего места, где последний своим трудом создал бы потребительную стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем стоимость его труда.

В-третьих, действие внутренних факторов, таких как возрастающая сложность производственно-коммерческой деятельности организаций, развитие техники и технологии (влекущее за собой появление новой продукции, услуг, приемов и методов работы), изменения в стратегии развития организации и организационных форм производства (базирующиеся на преимуществах небольших и средних предприятий), создание новой информационной технологии, повышение издержек на рабочую силу в стоимости продукции и услуг во многих современных организациях, заставляет работодателей заботиться об обеспечении постоянного соответствия уровня профессиональной компетентности работников требованиям развивающегося рынка.

В-четвертых, необходимость управления карьерой определяется становлением и развитием управленческих традиций и культуры в организации, связанных с возрастающей ролью личности работника, знанием его мотивации, установок, умением их формировать в соответствии с организационной целью.

Процесс управления карьерой - это процесс двусторонний [15]. Его основу составляют отношения субъекта и объекта. Объектом управления является карьера как повышение ценности человеческого капитала работника. Субъектом управления может выступать либо сам работник, либо работодатель в лице специальной организационной структуры - исполнительного органа.

В ситуации, когда субъектом является собственник человеческого капитала, следует говорить об управлении личной карьерой. Если субъектом является работодатель, то речь идет об управлении деловой карьерой. По сути дела, взаимосвязь управления личной карьерой и управления деловой карьерой есть не что иное, как взаимосвязь между причиной и следствием.

Игнорирование причинно-следственной взаимосвязи между указанными управленческими процессами ведет к непониманию управления деловой карьерой как диалектической системы (движущей силой, источником развития которой являются возникновение, становление и разрешение противоречий, внутренне присущих личной карьере), к отрыву теоретических разработок и рекомендаций от их практической реализации. По этой причине в дальнейшем мы будем использовать термин "управление карьерой", объединяющий в своем содержании представления о процессе управления личной карьерой и о процессе управления деловой карьерой.

Управление карьерой - это системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах. Управление повышением ценности человеческого капитала - это нормальная составляющая производственно-коммерческого процесса, а не дополнение к нему. [8]

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, необходимо так формировать и совершенствовать производительные способности, модели поведения человека, чтобы они наиболее полно соответствовали требованиям, предъявляемым развивающейся производственно-коммерческой деятельностью. Во-вторых, на производстве надо создавать такие социально-экономические и производственно-технические условия, при которых максимально использовались бы способности работника к труду. В-третьих, важно, чтобы эти процессы происходили не в ущерб организму и интересам личности работника.

Ускорение темпов изменения параметров внешней среды, возрастание неопределенности ее параметров во времени обусловливают объективную необходимость осмыслить общий характер и глубинные причины этих изменений, осуществить, по возможности, их прогнозирование, имитацию рыночных вариантов для выбора целей развития карьеры персонала и установить приоритеты достижения этих целей. Все это приводит к возрастанию роли стратегического подхода к управлению карьерой в современной организации.

Стратегический подход привязывает управление карьерой к долгосрочным стратегиям работодателя. В этом случае основная задача управления карьерой заключается в разработке и реализации совокупности направлений деятельности работодателя по повышению конкурентоспособности персонала, ориентированного на длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях, т.е. в разработке и реализации карьерной стратегии развития. Карьерная стратегия развития персонала - это способ достижения целей управления карьерой.

Стратегический подход к управлению карьерой включает в себя шесть этапов (схема на рис.7).

Итак, современная концепция управления карьерой предполагает реализацию стратегического подхода к выбору и адаптивному отслеживанию общих направлений деятельности работодателя, подкрепленных комплексными управленческими усилиями и нацеленных на поиск устойчивого преимущества в формировании и использовании конкурентоспособных работников.

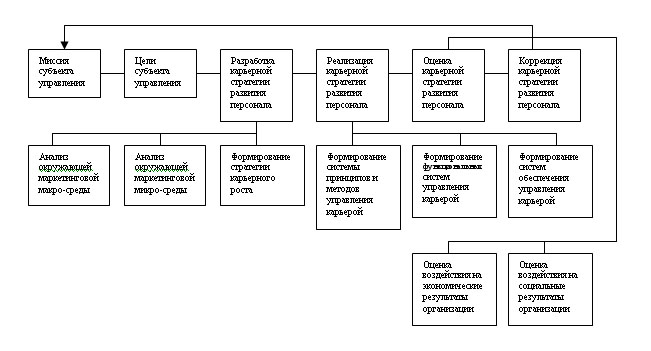


Рис.7. Основные этапы стратегического управления карьерой

## Принципы формирования управленческой карьеры

Принципами формирования карьерной стратегии развития персонала являются

согласованность (стратегия определяет направление движения);

одобрение (есть желание и возможность ее реализовать);

реалистичность (например, если ухудшается конъюнктура, уровень задачи можно снизить по отношению к уже достигнутым результатам, но при этом он не должен быть ниже достижений конкурентов);

гибкость (приспособиться к новым условиям может только гибкая организация с творческим началом);

измеримость (для обеспечения возможности контроля результаты должны быть измеримыми).

В управлении карьерой следует выделять три уровня карьерной стратегии развития персонала: корпоративный, функциональный и линейный.

Первый, корпоративный, уровень - это уровень высшего руководства в организации. На данном уровне стратегия отражает всеобщее, характерное для частных социально-экономических интересов всех субъектов управления в организации. Ее характеристиками являются:

1) подчиненность управления карьерой требованиям развития организации в частности и региона в целом;

2) приоритетность мер, обеспечивающих социально-политическую стабильность в организации и в обществе;

3) создание экономических условий для обеспечения каждому здоровому работнику достойного уровня собственного благосостояния с учетом его человеческого капитала;

4) устранение (минимизация) возникающего по различным объективным причинам неравенства в получении и сохранении работы, уровне жизни и т.д. На корпоративном уровне разрабатывается и реализуется стратегия, основной целью которой является повышение конкурентоспособности персонала в организации.

Второй, функциональный, уровень - это уровень руководителей функциональных сфер в организации (финансы, НИОКР, маркетинг, управление персоналом и т.д.). На данном уровне и разрабатывается стратегия, которая базируется на корпоративном стратегическом плане и основной целью которой является повышение конкурентоспособности собственного персонала, т.е. персонала той или иной функциональной сферы в организации.

Третий, линейный, уровень - это уровень руководителей подразделений в организации или се географически удаленных частей (представительств, филиалов и т.п.).

В зависимости от масштаба и характера действий следует различать такие карьерные стратегии развития: стратегию преимущества по издержкам, стратегию дифференциации и стратегию концентрации.

Стратегия преимущества по издержкам ориентирована на широкий спрос на рабочую силу вообще без учета специфических требований работодателей к ее качеству, т.е. на рабочую силу массового спроса, не имеющую особенных навыков (без длительной подготовки) и способную выполнять простые, повторяющиеся действия, которые легко запомнить. Эта стратегия предусматривает использование принципа "кое-что для каждого". Главная цель данной стратегии - обеспечить наиболее полную укомплектованность рабочих мест.

Стратегия концентрации нацелена на узкую группу рабочих мест, или сегмент внутреннего рынка труда, через единый специализированный план карьерного развития, который основывается на потребительском спросе на рабочую силу в данном сегменте. Она направлена на содействие занятости, соответствующей интересам повышения экономической эффективности на приоритетных рабочих местах, задачам их интенсификации, внедрения достижений научно-технического прогресса, роста производительности.

В рамках стратегии дифференциации деятельность субъекта управления карьерой ориентирована на формирование в одном сегменте или более такой структуры занятости наемных работников, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности рынка в материальных и духовных благах (услугах), даст возможность их производства с наименьшими экономическими, экологическими и социальными издержками.

Классификация карьерных стратегий развития по роли субъекта в организации предусматривает стратегии лидерства, рыночного претендента, рыночного последователя, нишевую стратегию.

Стратегия рыночного лидерства связана с пониманием того, что затраты на карьерное развитие персонала, способствующие повышению чьей-либо производительности, следует рассматривать как инвестиции, которые будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем. Такой подход соответствует взглядам на развитие как на благоприятную возможность повышения конкурентоспособности организации. Организации, поддерживающие такую точку зрения, оценивают вложение средств в карьерное развитие персонала таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект:

окупит ли себя программа по развитию карьеры персонала после инвестиций;

какие преимущества можно было бы получить, если использовать данные средства другим образом;

когда возрастет доходность труда, появится прибыль.

Данная стратегия предусматривает, во-первых, расширение влияния на рынок труда путем выявления и удовлетворения глубинных потребностей работодателей; во-вторых, увеличение рыночного воздействия на организационную политику путем использования различных методов повышения конкурентоспособности персонала на рынке.

Стратегия рыночного претендента представляет собой совокупность правил, которыми руководствуется субъект управления карьерой в стремлении к увеличению рыночного влияния на организационную политику для вхождения в число лидеров - субъектов управления в организации. В зависимости от прочности позиции и возможностей субъекта управления карьерой стратегия предусматривает использование различных атаковых действий, таких как, например:

1)"фронтальная атака", т.е. реализация стратегии "приспособления", Это означает способность рынка труда адаптироваться к изменениям в условиях найма и увольнения работников при соблюдении норм трудового законодательства, в установлении и регулировании заработной платы, в регулировании объемов выпускаемой продукции и оказания услуг, в разработке и корректировке моделей организации производства и труда, в регулировании рабочего времени;

2)"окружение", т.е. меры по увеличению предложения рабочих мест (например, использование лобби для получения государственных дотаций при найме рабочей силы и для выделения внутриорганизационных средств целевым назначением на создание рабочих мест для молодежи; увеличение количества рабочих мест в сфере услуг и т.д.);

3)"оборона", т.е. меры по сохранению рабочих мест (налоговые льготы и дотации; внедрение новых технологий; стимулирование мелкого предпринимательства);

4)"обход", т.е. меры по перераспределению наличного объема работы (например, стимулирование досрочного выхода на пенсию; налоговые льготы при условии замены пенсионера безработным; прекращение найма иностранной рабочей силы; создание рабочих мест за счет сокращения рабочего времени на одного занятого или за счет организации оплачиваемых общественных работ и т.д.).

Стратегия рыночного последователя связана с пониманием расходов на карьерное развитие персонала как невозвратимых затрат и реализацией всевозможных мер по сокращению ресурсов на данный процесс. Полагается, что если работодателю удалось найти работников требуемого профиля и квалификации, то они выполнят необходимую работу.

Нишевая стратегия ориентирована на деятельность в рыночной нише. Эта стратегия может быть достаточно эффективной, когда субъект управления карьерой имеет ограниченные экономические возможности и не в состоянии развернуть дорогостоящие программы по карьерному развитию, а потому предпочитает при необходимости пользоваться наемными работниками со стороны, как правило, более талантливыми, чем собственные (например, привлекаются конкурентоспособные работники из внешних источников найма путем их подбора с помощью сотрудников организации, посредством объявлений в средствах массовой информации, выезда в учебные заведения, с помощью государственных и частных агентств по набору персонала и т.д.).

Конъюнктура внутреннего рынка труда характеризуется различными соотношениями спроса на рабочую силу и ее предложения в том или ином его сегменте, а именно, может быть трудодефицитной, равновесной, трудоизбыточной. В зависимости от состояния конъюнктуры следует различать такие карьерные стратегии развития персонала:

конверсионную. Эта стратегия используется при положительном спросе и отрицательном предложении определенной рабочей силы (профессии, специальности) и направлена на преодоление негативного отношения собственника рабочей силы к занятию определенных рабочих мест;

стимулирующую. Она используется при нулевом спросе на рабочую силу в конкретном сегменте рынка труда (профессию, специальность) и связана с поощрением спроса на способность к труду, четко отличающуюся от уже потребляемой в производственно-коммерческой деятельности и открывающую возможности для более полного удовлетворения желаний и предпочтений работодателя;

перспективную. Эта стратегия используется при латентном спросе на ту или иную рабочую силу (профессию, специальность) и призвана выявить этот потенциальный спрос и тенденции его развития, определить способы его удовлетворения;

ремаркетинг. Используется при уменьшающемся предложении рабочей силы и стабильном спросе на нес и направлен на оживление стимулирования предложения рабочей силы сложившейся профессионально-квалификационной структуры;

поддерживающую. Используется при постоянном спросе на определенную рабочую силу (профессию, специальность) и направлена на постоянное сохранение объемов этого спроса;

демаркетинг. Используется при иррациональном спросе на рабочую силу с конкретной потребительной стоимостью и направлен на снижение объемов спроса на ту или иную профессию, специальность;

противодействующую. Эта стратегия используется при нежелательном спросе на конкретную профессию, специальность и направлена на ограничение и переориентацию потребительского спроса путем предложения соответствующих альтернатив;

диверсификационную. Используется при непостоянном (сезонном) спросе на рабочую силу (профессию, специальность) и направлена на нахождение рабочих мест, спрос на которые не совпадает по времени со спросом на удовлетворение потребностей в труде в определенном сегменте внутреннего рынка труда.

Выбранная карьерная стратегия развития персонала конкретизируется с точки зрения оптимального комплекса развития карьеры, отдельных его элементов: товара рабочая сила, цены на рабочую силу, типовых моделей распределения рабочей силы в диапазоне карьеры, коммуникации. Иначе говоря, разрабатывается стратегия карьеры (рис.8). Стратегия карьеры - это способ развития карьеры персонала в организации.



Рис.8. Стратегия карьеры персонала

В современных условиях управление карьерой базируется на познании и использовании объективных экономических законов развития социально-трудовых отношений, определяющих направления и характер управленческих решений по накоплению и использованию человеческого капитала в организации. Эти законы реализуются посредством принципов управления.

Следует различать три группы принципов управления карьерой: общие, особенные и единичные.

К общим принципам управления карьерой относятся четыре фундаментальных принципа управления: а) принцип единства экономики и политики при приоритете политики; б) принцип единства централизма и самостоятельности; в) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений; г) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга.

Особенные принципы управления карьерой характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами вообще. Это принципы системности, комплексности, прогрессивности, перспективности, нормативности, целостности, процессности, функциональности, экономичности, измеримости, администрирования, равного партнерства, оптимальности и т.д.

Единичные принципы определяют требования, присущие только управлению карьерой. Среди них - принципы маркетинга рабочей силы, риска карьерного развития, инструментарного обеспечения управления карьерой, конкурентного преимущества.

Принцип маркетинга рабочей силы предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на удовлетворение потребительского спроса на рабочую силу. Приоритетами при выборе критериев удовлетворения работодателя, как правило, являются:

а) повышение качества стратегии развития карьеры персонала в соответствии с нуждами потребителя (работодателя);

б) экономия человеческих ресурсов у потребителей за счет повышения эффективности труда;

в) защита инвестиций в человеческий капитал.

Иначе говоря, управление карьерой должно основываться не столько на нормативах периодичности управленческих воздействий, сколько на отслеживании внешних и внутренних изменений рыночной среды, на реальной потребности организации, отдельных сотрудников в пополнении и обновлении их знаний, умений, навыков, моделей поведения.

Принцип риска карьерного развития предполагает способность субъекта управления карьерой взять на себя ответственность за принятие конкретного рискового решения. Любая сделка на внутреннем рынке труда по своей природе является рисковой. Среди важнейших составляющих риска можно выделить:

а) риск в определении структуры и объема потребительского спроса на рабочую силу;

б) риск, связанный с рынком, т.е. с тем, будет или не будет соответствовать платежному спросу предложение рабочей силы;

в) риск, связанный с ценами и затратами, т.е. с тем, будет ли способен платежный спрос покрыть расходы на удовлетворение потребительского спроса на рабочую силу;

г) риск, связанный с уровнем маневренности субъекта управления в организации эффективного процесса принятия решений.

Принцип инструментарного обеспечения управления карьерой требует дополнительного уточнения конкретной формы принятия управленческих решений в области карьерного развития путем использования либо системы показателей, либо системы конкретных методик повышения конкурентоспособности персонала.

Принцип конкурентного преимущества предполагает, что субъект управления способен создать конкурентные преимущества при формировании и использовании конкурентоспособного работника, ориентируясь на спектр потребностей работодателей в труде. Основными средствами формирования конкурентных преимуществ на внутреннем рынке труда могут быть следующие:

а) быстрая адаптация цены рабочей силы к колебаниям спроса и предложения на рынке труда;

б) адаптация предложения рабочей силы к изменениям уровня цен, оплаты труда, доходов;

в) приспособление качественных характеристик рабочей силы к изменяющейся структуре спроса на нее;

г) взаимоприспособление уровня заработной платы, количества и качества рабочей силы;

д) стимулирование расширения спроса на рабочую силу.

Общие, особенные и единичные принципы управления карьерой в совокупности образуют целостную систему, в которой они тесно взаимосвязаны.

В науке и практике управления выработана система способов (методов) воздействия на объект управления для достижения конечной цели. Методы управления карьерой - это совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации.

В системе методов необходимо различать, во-первых, методы науки управления карьерой, под которыми следует понимать совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой, и, во-вторых, 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 непосредственного управления карьерой опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов внутреннего рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего человеческого капитала. 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. Отличительными признаками этих методов являются:

а) доведение управленческих решений до непосредственных исполнителей в предельно четкой форме, с указанием сроков и условий выполнения данного конкретного решения;

б) качественная характеристика конечных результатов выполнения управленческого решения;

в) установление нормативов предельных затрат капитала на получение полезного конечного результата.

К методам прямого воздействия относятся, в частности, установление границ трудоспособного возраста; установление продолжительности времени обучения; институциональные ограничения мобильности наемных работников, обусловленные требованиями к инвестициям в человеческий капитал; гарантии равных возможностей при выборе места работы и обучения, а также при продвижении в должности; формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, выработка стандартных управленческих процедур и т.д.

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. Они, как правило, тесно взаимодействуют с директивными формами управления, дополняя и усиливая их. В последние годы роль методов гибкого воздействия возрастает.

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

Экономические методы управления карьерой предусматривают целенаправленное воздействие субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения между наемными работниками и работодателями через экономические факторы внешней среды (налоговую систему, кредитно-финансовый механизм страны, региона) и экономические факторы внутренней среды (зарплату, премии, вознаграждения и т.п.). Экономические методы предусматривают использование:

а) экономических нормативов функционирования рынка труда (нормативы уровня занятости и безработицы, производительности труда, капиталоотдачи инвестиций в человеческий капитал, конкурентоспособности работника и уровня цены рабочей силы, уровня жизни и др.);

б) материального поощрения и наказания;

в) ответственности за качество и эффективность управления.

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.

Данные методы отражают общественную необходимость социального мира как одного из условий накопления и использования человеческого капитала. В качестве социальных методов в управлении карьерой используются переговоры, социальное нормирование и социальное стимулирование, соблюдение социальной справедливости и защита интересов всех субъектов внутреннего рынка труда и др.

В группу социально-психологических методов управления карьерой входят также средства целенаправленного воздействия на организационную культуру, ориентированные на поиск новых путей, эффективного и результативного обслуживания работодателей.

Формирование организационной культуры корреспондирует с трансформацией экономического мышления субъектов рынка труда и осознанием того, что в современных условиях структура занятости должна соответствовать состоянию потребности рынка в различных товарах и услугах.

Итак, система методов управления карьерой представляет собой своего рода арсенал современных приемов и методов различных научных дисциплин, которые используются для решения широкого диапазона управленческих задач, связанных с развитием карьеры.

## Кадровый самомаркетинг

Чтобы определить место самомаркетинга в системе управления карьерой, а также соотнести его с понятием маркетинга, стоит обратиться к самой сути понятия маркетинг и, как производное от этого процесса, понятию маркетинг рабочей силы вообще.

Маркетинг - это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения, обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми. [4]

Маркетинг на рынке труда можно рассматривать как систему деятельности, позволяющей его субъектам оценивать состояние рынка труда, тенденции его изменения и принимать обоснованные управленческие решения в сфере найма (трудоустройства), содействия занятости и эффективного использования человеческого капитала. [3]

Все многообразные маркетинговые средства можно объединить в два основных вида:

маркетинг, ориентированный на продукт, в качестве которого выступает рабочая сила (услуги труда);

маркетинг, ориентированный на удовлетворение потребителей (работодателей) с учетом их дифференциации.

Эти виды маркетинга на рынке рабочей силы находят выражение в следующем: одна сторона маркетинговой деятельности должна быть нацелена на товар, в форме которого выступают трудовые услуги, представляемые рабочей силой, другая - на удовлетворение потребностей работодателей. Однако при сочетании этих двух видов маркетинга согласование спроса и предложения должно быть наилучшим. [8] К такому выводу можно прийти по следующим причинам. В мире быстрых перемен традиционная логика "причина-следствие", "причина-результат" не является уже столь полезной, как ранее, а зачастую вообще не приемлема. Логика современного бизнеса движется между поиском причинно-следственных связей и умением видеть все многообразие взаимодействующих, часто разнонаправленных факторов. Такой логике в наилучшей степени соответствует концепция интегрированного маркетинга, согласно которой и продукт, и потребитель могут и должны создаваться в одно и то же время. Потребитель (работодатель) должен получать рабочую силу для удовлетворения своих нужд, отвечающих его требованиям, потребностям его производства, а наемный работник - прилагать усилия к тому, чтобы подготовить и предоставить ему рабочую силу необходимого качества и количества. [8]

Основными субъектами маркетинга на рынке труда выступают наемные работники, работодатели, государственные службы занятости, негосударственные структуры по содействию занятости, государственная служба миграции населения, профессиональные учебные заведения, профессиональные союзы.

Объектом маркетинга становится любой объект, который предлагается на рынке для обмена на определенное количество каких-либо благ и на этих условиях пользуется спросом.

Маркетинг рабочей силы - это маркетинг трудовых услуг. [8]

Категория "рабочая сила" как товар имеет жизненный цикл. Одна из моделей жизненного цикла товара "рабочая сила" - жизненный цикл карьеры специалиста. Каждая стадия жизни человека характеризуется потребностью работать над определенными задачами развития, прежде чем он может более или менее передвинуться на следующую стадию. Для специалиста является важным продвижение по службе или карьера. Карьера - это индивидуально-осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни. [8]

Жизненный цикл карьеры специалиста характеризуется стадиями карьеры, через которые проходят люди в течение своей трудовой деятельности.

Делая карьеру в условиях рынка труда, каждый человек выступает как создатель и продавец своей рабочей силы. Добиться успеха поможет знание конъюнктуры рынка, его законов и методов работы на нем.

Самомаркетинг как элемент системы маркетинга функционирует на основе тех же принципов, а так же имеет схожую стадиальность.

В настоящее время среди всего разнообразия концепций маркетинга рабочей силы выделяется и концепция самомаркетинга, а также близкая к ней концепция эго-маркетинга. [7]

Концепция эго-маркетинга и близкая к ней концепция самомаркетинга - это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований, приобретенных знаний и умений личной предприимчивости и активной жизненной позиции. Социально ориентированная рыночная система создает достаточно приемлемые условия для жизни и полезной деятельности всех членов общества, однако это происходит благодаря усилиям наиболее активных и самодеятельных личностей, которые принимают на себя значительный груз забот о личном благополучии и благополучии всего общества. [8]

Эго-маркетинг - это программа реализации личности, которую может составить для себя каждый активный член общества. Сама задача программы достижения успеха мобилизует личность на конкретные действия, последовательные шаги к намеченной цели, преодоление встречающихся трудностей и дает удовлетворение от сознания своей значимости и полезности для общества. Самомаркетинг - это программа определенных действий личности, которая должна создать максимально благоприятные условия для реализации главного "товара", которым обладают все здоровые, самодеятельные члены общества. Этот "товар" - рабочая сила, т.е. знания, умения, талант, профессионализм. Для того чтобы "товар" был продан на максимально благоприятных для его владельца условиях, необходим ряд последовательных действий, которые сродни маркетинговой программе реализации товаров [7]:

проведение самооценки (что конкретно интересует, где хотелось бы работать, как соотносятся желания личности с уровнем профессионализма);

изучение основных инструкций и содержания основных видов работы (эти сведения имеются в различных профильных учебных заведениях, на предприятиях и в организациях);

точное формулирование цели поиска (оценка предпочтений, ориентация на государственные или частные структуры, желание жить или работать в большом городе, небольшом поселке или в сельской местности);

изучение реального рынка рабочих мест и оценка его возможностей (количество вакансий на рынке интересующих должностей, состояние отрасли, уровень заработной платы и перспективы ее роста, другие характеристики рынка труда);

подготовка краткой справки, которая должна быть краткой и содержать необходимые нанимателю сведения.

Самомаркетинг - элемент "рыночной компетентности" любого специалиста, умение анализировать и прогнозировать ситуацию на рынке труда, конъюнктуру спроса и предложения по своей профессии и на основе этого - превращать свою "рабочую силу" в выгодный и ходовой товар.

Самомаркетинг, по мнению Я. Филлипсона, - систематическое повышение рыночной стоимости самого себя, что помогает ускорить продвижение по служебной лестнице и быть успешным. Маркетинг намного облегчает жизнь всем, потому что его предназначение - выявить, чего хотят люди, а затем предложить им это - будь то товар, услуга, специалист.

Самомаркетинг - процесс, состоящий из двух частей:

первая часть - сосредоточить внимание на самом себе - своих знаниях, навыках, умениях, личных качествах.

вторая часть - обратить внимание и изучить требования работодателя, которому вы хотите понравиться [10].

Ориентируясь на требования современного рынка труда и на конкретную вакансию, специалист сможет создать такой "товар" (т.е. самого себя), который будет востребован на рынке труда.

## Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Формированию карьеры способствуют определенные факторы. В настоящее время существует несколько классификаций этих факторов. Персонал любой компании имеет свою специфику и нуждается в индивидуальном подходе со стороны руководства. Чтобы обеспечить не только функционирование предприятия, но и карьерный рост персонала, необходимо разработать карьерную стратегию для конкретной ситуации и на конкретный период времени.

Среди принципов формирования карьерной стратегии, выделяют: общие, особенные и единичные. Среди методов формирования и управления карьерной стратегии выделяют: методы науки управления карьерой и методы непосредственного управления карьерой, которые обеспечивают правильное формирование плана управления карьерой персонала и помогают получить знание об управленческих отношениях и отношениях внутри коллектива.

Для обеспечения карьерного роста персонала на предприятии, используют, как правило, систему функций управления карьерой, которая включает в себя: анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование. На основе этих функций можно определить способность предприятия обеспечить карьерное продвижение персонала и рассуждать о необходимости внедрения индивидуальной карьерной стратегии.

Внедрение карьерной стратегии предполагает необходимость ее разработки и контроля, которые достигаются с помощью четко разработанной схеме стратегического плана. Контроль осуществляется на всех стадиях карьерного роста персонала, а необходимость изменения или дополнения стратегического плана анализируется по мере достижения предпринимательских целей.

## Список литературы

1. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2005. - 451 с.
2. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 128 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. "Управление персоналом", М, Юнити, 2003.
4. Беа Ф.К., Дихтла Э., Швайтцер М., "Экономика предприятия", М, ИНФРА - М, 2004.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. "Основы менеджмента", С - П, Питер, 2005.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2005. - 496 с.
7. Веснин В.Р. "Основы менеджмента", М, Элит - 2005.
8. Джеймс Д. Эффективный самомаркетинг. - СПб.: Филинъ, 2007.
9. Егоршин А.П. "Управление персоналом", Н. Новгород, НИМБ, 2004.
10. Железцов Л. "Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности" // "Маркетинг" № 2, 2006.
11. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. "Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом", М, Дело, 2003.
12. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 378 с.
13. Лебедев А.Д. "Система управления персоналом на предприятии; оперативная работа с персоналом", С - Пб, 2004.
14. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. - Иваново: Дом книги, 2007. - 256 с.
15. Магура М.И., Курбатова М.Б. "Оценка работы персонала" // "Управление персоналом" №9, 2006.
16. Макринова Е.И. Обновление функциональных элементов системы управления персоналом в контексте организационного раз-вития кадровых служб // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - Ростов-на-Дону: Издательство РГУ. - 2007. - № 2. - С.16-19.
17. Марр Р., Шмидт Г. "Управление персоналом в условиях социально рыночной экономики", М, Московский университет, 2006.
18. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента", М, Дело, 2005.
19. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях, учебно-методическое пособие, М., 2004. - 156 с.
20. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Соломатин Н.А. "Управление организацией", М, ИНФРА - М, 2006.
21. Пугачев В.П. "Руководство персоналом организации", М, Аспект Пресс, 2003.
22. Русинов Ф.М., Разу М.Л. "Менеджмент", М, ИД ФБК - Пресс, 2005.
23. Роздольская И.В., Висторобская Е.Н., Макринова Е.И. Управление персоналом - Белгород: Кооперативное образование, 2006. - 124 с.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.2-е изд. - М.: Финпресс, 2000. - 203 с.
25. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб: Питер, 2007. - 301 с.