**Планирование карьеры**

Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина

На реке это единственный способ заставить чайник вскипеть. Если он заметит, что вы с нетерпением этого ожидаете, он даже не зашумит. Вам лучше отойти подальше и начать есть, как будто вы вообще не хотите чаю. На чайник не следует даже оглядываться. Тогда вы скоро услышите, как он булькает, словно умоляя вас поскорее заварить чай. Если вы очень торопитесь, то хорошо помогает громко говорить друг другу, что вам совсем не хочется чая и что вы не будете его пить. Вы подходите к чайнику, чтобы он мог вас услышать, и кричите: “Я не хочу чая! А ты, Джордж?” И Джордж отвечает: “Нет, я не люблю чай, выпьем лучше лимонаду”.

Джером К. Джером. Трое в лодке

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

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

**Типы и этапы карьеры**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

вертикальной карьеры — должностной рост;

горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая  характеристика | Особенности мотивации  (по Маслоу) |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональ-ных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессио-нальное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовы-ражения в новой сфере деятельности |

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале професионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда:

|  |  |
| --- | --- |
| Тип личности | Содержание деятельности |
| Реалистический | Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами |
| Исследовательский | Ориентация на поиск |
| Артистичный | Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию |
| Социальный | Ориентация на взаимодействие с людьми |
| Предпринимательский | Ориентация на влияние на людей |
| Конвенциональный | Ориентация на манипулирование данными, информацией |

Выбор карьеры

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П — “человек — природа”, если главный, ведущий предмет труда — растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т — “человек — техника”, если главный, ведущий предмет труда — технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.



Рис. 8.3. Типология личностей Дж. Голланда

Тип Ч — “человек — человек”, если главный, ведущий предмет труда — люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З — “человек — знак”, если главный, ведущий предмет труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х — “человек — художественный образ”, если главный, ведущий предмет труда — художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

|  |  |
| --- | --- |
| Традиция | Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев |
| Случай | Выбор произошел случайно в силу некоего события |
| Долг | Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми |
| Целевой выбор | Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности) |

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит “как ключ к замку” производственной работе;

интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии “обрастает” единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала можно представить следующей схемой:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | | | | Наставник | |
|  |  |  |  | | Авторитет | | | |  |
|  |  |  | Интернал | Мастер | | |  | | |
|  | Адепт | Адаптант |  |  | |  | | | |
| Оптант |  |  |  |  | |  | | | |

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:

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

Условия карьеры. 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.