**Содержание**

Введение

1. Сущность и виды профессионально-квалификационного продвижения

2. Система управления карьерой

3. Формирование резерва на выдвижение

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Карьера – это уникальное понятие. Оно одновременно обозначает процесс и состояние. Мы говорим «он сделал карьеру», подразумевая высокую должность или статус, достигнутый человеком. Вместе с тем, «карьерист» - это человек, который «делает карьеру», т.е. находится в процессе достижения желаемого статуса или позиции в организации. С уходом советских стереотипов меняется и оценка понятия «карьера» в коллективном сознании. Карьерная ориентация в настоящее время – это социально одобряемый признак личности.

Карьерная ориентация, или ориентация на профессиональные достижения, является одним из факторов успешности личности в организации. Более того, она признается в качестве источника успешности организации в целом. То есть ориентированные на карьеру работники, при грамотной политике управления человеческими ресурсами, конечно, в состоянии создать более успешную компанию.

Каждый работодатель заинтересован, чтобы в компании трудились высокопрофессиональные, лояльные и мотивированные на результат сотрудники. Профессиональное развитие является одним из важнейших мотивирующих факторов работников.

**1. Сущность и виды профессионально-квалификационного продвижения**

Профессионально-квалификационное продвижение – это процесс изменения положения работника в должностной структуре, связанный с ростом квалификации и необходимостью предоставления ему работы соответствующей сложности[[1]](#footnote-1).

Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих призвана решать такие задачи, как:

- закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;

- повышение эффективности использования кадров;

- создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;

- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;

- обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего. Отметим основные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

- последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

- построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

- непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья;

- первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;

- преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

- информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

- моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;

- создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть

1. Внутрипрофессиональным: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий.

2. Межпрофессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля.

3. Линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром (звеньевым).

4. Социальным: переход на инженерно-техническую работу. Профессионально-квалификационное продвижение должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии, с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профподбор кадров.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе.

Среди работ, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии, основными являются: планирование профессионально-квалификационного продвижения; подбор кандидатов на продвижение; обучение кандидатов; осуществление продвижений; материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения; информационное обеспечение системы.

**2. Система управления карьерой**

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностными или профессиональным ростом[[2]](#footnote-2).

Различают несколько видов карьеры (рис. 1).

1. Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

2. Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

3. Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

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

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

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

7. Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

8. Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное обращение, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Исходным пунктом в работе по управлению карьерой является определение текущей и перспективной потребности в руководителях и специалистах. Устранение потребности в кадрах может осуществляться за счет внешних и внутренних источников. Очевидно, что удовлетворение потребности в кадрах за счет внешних источников является пассивным элементом системы управления карьерой, так как замещение вакантных мест со стороны не требует целенаправленной работы по обеспечению профессионально-квалификационного продвижения внутри организации. Внешнее замещение вакантных ставок оказывает влияние на уровень потребности в кадрах, удовлетворяемой за счет внутренних источников.

Управление карьерой представляет собой систему, представленную на рис. 1.

Определение текущей и перспективной потребности в кадрах руководителей и специалистов

Определение требований к профессиональным знаниям, способностям, личным качествам, результатам работы и потенциалу работников

Удовлетворение потребности в кадрах за счет внешних источников

Удовлетворение потребности в кадрах за счет внутренних источников

Разработка системы мотивации профессионально-квалификационного продвижения

Разработка плана кадрового резерва руководителей

Разработка плана профессионального роста специалистов

Оценка результатов труда, профессиональных знаний, личностных качеств, потенциала работника и мотивации к продвижению

Разработка моделей карьеры

Разработка схем замещения

Разработка индивидуального плана управления карьерой

Учет личных жизненных планов в отношении продвижения

Разработка индивидуального плана переобучения и повышения квалификации

Предварительный отбор кандидатов в резерв

Реализация системы мотивации профессионально-квалификационного продвижнния

Реализация индивидуального плана служебного продвижения и переобучения

Переобучение и повышение квалификации

Назначение на должность

Рис. 1. Система управления карьерой[[3]](#footnote-3)

Решение об источниках удовлетворения потребности в персонале должно базироваться на объективных оценках уровня развития сотрудников организации.

Удовлетворение потребности в кадрах за счет внутренних резервов предполагает разработку плана профессионального роста, плана кадрового резерва и системы мотивации профессионально-квалификационного продвижения.

Главная задача управления заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В литературе выделяют несколько этапов карьеры, на которых человек удовлетворяет различные 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 потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

**Этап становления** длится примерно пять лет (от 25 до 30). В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, заботит состояние здоровья. Появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

**Этап продвижения** длится от 30 до 45 лет. Идет процесс роста квалификации, продвижение по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается процесс самовыражения как личности. Усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

**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. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом.

**Этап завершения** длится от 60 до 65 лет. Человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. Идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. 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.

**Пенсионный этап**. Карьера завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби.

Существует 4основные модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «трамплин» означает, что работник совершает длительный подъем по служебной лестнице и до определенной пиковой точки движения идет по вертикали вверх, т.е. на вышестоящие уровни управления. Заняв высшую для него должность, он достаточно долго работает в ней, а затем следует «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель «лестница» предусматривает, что каждая ступень служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работников с одной должности на другую и назначение его на вышестоящую должность только после перемещения в рамках одного уровня управления.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

В управлении карьерой выделяю два таких понятия как: карьерограмма и схема трудового пути.

Карьерограмма – это типовое усредненного движение руководителя, специалиста определенной профессии по уровням иерархической лестницы.

Схема трудового пути отражает фактическую последовательность и скорость занятия тех или иных ступеней конкретным руководителем или специалистом.

**карьерная успешность продвижение резерв**

**3. Формирование резерва на выдвижение**

Формирование кадрового резерва является одной из форм развития персонала компании и частью работы по планированию карьеры.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергающихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку[[4]](#footnote-4).

Формирование кадрового резерва на предприятии заключается в определении численного и должностного состава резерва; изучении, оценке и отборе кандидатов; утверждении и оформлении резерва (составлении списков резерва, планов индивидуальной подготовки); организации и проведении теоретической и практической подготовки резерва[[5]](#footnote-5).

Различаю несколько типов резерва:

1. По виду деятельности:

- резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (данные сотрудники могут выбрать одно из двух направлений карьеры – либо профессиональную, либо руководящую);

- резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации (сотрудники ориентированы на руководящую карьеру).

2. По времени назначения:

- группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

- группа Б – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года.

Принципы формирования резерва:

1. Принцип актуальности резерва. Учитывается реальная потребность в замещении должностей, и резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность.

2. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва. Учитываются требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

3. Принцип перспективности кандидата. Учитываются: ориентация на профессиональный рост; требования к образованию; возраст; стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом[[6]](#footnote-6); состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также специфику требований к личности кандидата, основанную на анализе ситуации в подразделении, тип организационной культуры и т.д.

Источники резерва кадров на руководящие должности: руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий; главные и ведущие специалисты; специалисты, имеющие соответствующие образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень базы резерва кадров составляют все специалисты, являющиеся заместителями руководителей различного ранга. Основную базу резерва составляют руководители различных рангов.

**Заключение**

Карьера – это сложный путь, на нем свои есть светофоры, на «красный» - осторожным будь, «зеленый» - реагируй споро[[7]](#footnote-7).

Карьера - это поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Управление карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управление карьерой выполняет важные функции в трудовой деятельности работника: стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом.

**Список используемой литературы**

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2007. - 368 с.

2. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.

3. Лифшиц А.С. Основы управления персоналом: учеб. пособие, ИвГУ, 1995. – 95 с.

4. Лифшиц А.С. Оценка и развитие управленческого персонала: научное пособие, Иваново: ИвГУ, 1999, 186 с.

5. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник – М.: Юриспрюденция, 2002. – 304 с.

6. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учеб. для студентов высш. учеб. заведений/В.В. Музыченко. – М.: Издат. центр «Академия», 2003. – 528 с.

Размещено на http://www.

1. Лифшиц А.С. Основы управления персоналом: Учеб. пособие, ИвГУ, 1995 г. – С.62 [↑](#footnote-ref-1)
2. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник – М.: Юриспруденция, 2002 – С. 228 [↑](#footnote-ref-2)
3. Лифшиц А.С. Оценка и развитие управленческого персонала, Иваново: ИвГУ, 1999, С. 158 [↑](#footnote-ref-3)
4. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник – М.: Юриспруденция, 2002 – С. 220 [↑](#footnote-ref-4)
5. Лифшиц А.С. Основы управления персоналом: Учеб. пособие, ИвГУ, 1995 – С. 68 [↑](#footnote-ref-5)
6. Динамичность карьеры – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Этот показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет. После пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в данной должности. В связи с этим динамичной карьерой признается та, при котрой работник занимал каждую должность в течение 3-5 лет. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: учебник –М.: Финансы и статистика, 2005. С. 255 [↑](#footnote-ref-7)