

достижения. В 20 или в 30 лет человек может быть «подающим надежды» – люди могут сказать о нем: «Вот многообещающий молодой артист, руководитель, психолог или администратор», но после 40 так уже никто не скажет – это время исполнения обещаний. Человек должен принять тот факт, что он никогда уже не станет президентом компании, сенатором, писателем, пользующимся шумным успехом, и даже больше того – что он никогда не станет вице-президентом или незначительным писателем».

1.3 Социально-психологическая структура деловой карьеры

В социально-психологической структуре карьеры по своим функциям выделяют два компонента - цель и удовлетворенность работой. Цель выполняет интегрирующую роль: стимулы, мотивы и ценности, если они осознаются индивидом, становятся целью работы. Стремление сделать карьеру вначале может не осознаваться, быть лишь смутно ощущаемой потребностью, но в последствии, когда индивид взвешивает свои возможности, карьера превращается в рационально сформулированную цель: он сознательно ее планирует, ищет кратчайшие пути достижения цели.

Но если у индивида что-то не получится, он ощущает неудовлетворенность, т.е. чувство разочарования, дисгармонии, неосуществленности цели.

Удовлетворенность - это эмоционально окрашенное состояние сбалансированности между претензиями (запросами, потребностями) и оценкой степени их реализации. Чем выше претензии, тем сложнее их удовлетворенность. Удовлетворенность, как и цель, выполняет интегрирующую функцию: для стимулов, мотивов и ценностей она служит сигналом о том, что с достижением цели не все обстоит благополучно [37,с.15].

Причиной неудовлетворенности могут служить:

- Низкие стимулы (невысокая или несправедливая оплата труда);
- Нереализованные мотивы (непризнание коллегами или руководством);
- Невозможность осуществить цель или мечту жизни (этический императив).

Таким образом, ценности занимают самый малый сегмент социально-психологической структуры работы. Вместе с тем это самый важный по своим последствиям сегмент. Когда не удовлетворены те или иные потребности (дисбаланс мотивации), техника человека после некоторого периода депрессии

перестраиваются. Но нарушение социального порядка в обществе, девальвацию нравственных ценностей и устоев жизни ему исправить невозможно.

Ценностная неудовлетворенность вызывает поэтому гораздо более глубокие, разрушительные изменения в структуре личности. Психологическая защита здесь не срабатывает, ибо ценности - это мир идеального, а не эмоционального [19,с.22].

В порядке обобщения сказанного выразим схематично социально-психологическую структуру трудовой карьеры на рисунке.1.5.



Рисунок.1.5- Социально-психологическая структура трудовой карьеры

Точечный ориентир - это интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор. Точечные ориентиры карьеры являются основными фундаментальными пунктами, вокруг которых колеблется карьера. Они не могут предсказываться на будущее, т.к. являются эволюционными.

Эдвар Шейн выделил пять точечных ориентиров [25,с.161].

Из очевидных талантов и способностей, мотивов и потребностей, установок и оценок каждому индивиду дается, по Шейну, пять возможных доминирующих карьерных целей для индивида, которые он верно назвал “якорями карьеры”. Функциональная компетентность. Люди, имеющие сильный функциональный ориентир, выбирают карьеру, основываясь на техническом или функциональном удовлетворении от работы (конструирование, архитектура, финансовая деятельность, консультирование и пр.) При этом они стараются избегать решений,

которые привели бы их к линейному менеджменту и используют возможность остаться или расти в выбранной ими технической или функциональной областях.

Руководящая компетенция. Многие индивиды имеют сильную мотивацию с позиции управленческой ответственности. Им, как правило, неважно содержание задания, а важна мера ответственности. Они считают, что у них есть навыки и ценности, необходимые общему менеджменту. Свой управленческий успех эти люди видят в наличии аналитической, социальной и эмоциональной компетенции. Аналитическая компетенция: способность распознать, анализировать и решать проблемы. Социальная компетенция: способность влиять, руководить, манипулировать и контролировать людей всех уровней. Эмоциональная компетенция: способность быть скорее стимулированным кризисами, чем истощенными, а также хорошо управлять своими собственными эмоциями [32,с. 322].

Творчество. Некоторые люди имеют потребность строить и создавать что-то новое - продукт или процесс, который создает им имя; их собственная компания, которая отражает их достоинство.

Автономия. Некоторые люди имеют потребность быть свободными от всякого рода зависимости. Они, как правило, не хотят работать в большой организации, где продвижение, перевод и решения о заработной плате делают их зависимыми от других людей. Многие из них имеют техническую (функциональную) ориентацию. Они стараются организовать свой небольшой бизнес или работать в качестве консультантов.

Безопасность. Эта категория людей заинтересована в стабильности карьеры и гарантии занятости. Им нужен постоянный доход и устойчивое будущее. Они не любят рисковать и отказываются от превосходной карьеры, если она не гарантирует устойчивость и надежность.

Как правило, они доверяют свою карьеру организации, которая полностью делает ее за них. Многие отождествляют свою безопасность с надежностью организации и стараются устроиться на работу в компании типа IBM, надежность которых является высокой.

Точечные ориентиры карьеры индивида могут изменяться по мере накопления знаний, навыков, опыта, с возрастом, с переходом на другую стадию карьеры.

Ориентиры, выделенные Шейном, являются традиционными [29,с.187]. Исследователи утверждают, что соответствие “личность - среда” ведет к стабильному выбору профессии, высоким успехам в учебе, целостности личности, личной удовлетворенности [48,с.143].

К только что сказанному добавляется и ряд важных проблем, беспокоящих человека, например проблема убывания физических сил, привлекательности и другие. Кризис середины карьеры, как кризис среднего возраста, был неоднократно изображен в романах, фильмах, пьесах, психологических исследованиях. Несмотря на то, что каждая индивидуальная история отлична от других, уникальна, однако их сценарии имеют много общих черт. Они показывают, что этот кризис является реальностью и оказывает психологическое, а часто и физиологическое влияние, которое может стать опасным, если не попытаться правильным образом это состояние нейтрализовать.

Финские авторы Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. обращают внимание на сложности, подстерегающие нас (и прежде всего руководителей) в середине служебной карьеры, когда в какой-то момент наступает, как они выражаются, этап «брожения». Правда, учитывая, по-видимому, своеобразие индивидуального пути каждого человека, они оперируют более широким возрастным диапазоном – от 35 до 50 лет.

«В середине служебной карьеры, – пишут упомянутые авторы, – человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома»». (Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. М., 1988. С. 201.)

В это время продвижение обычно идет довольно медленно по двум причинам. Во-первых, чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше мест, и даже если работник может работать на новом уровне, то нет вакансий. Во-вторых, вакансии могут иметься в наличии, но он утратил либо возможность, либо желание ее занимать (см. рисунок.1.6.).



Рисунок.1.6- Организационная пирамида

В зарубежных исследованиях выявлено четыре типичных синдрома (см.рисунок.1.7).



Рисунок1.7- Блок схема синдромов управленцев, работающих в фирме

Синдромы неожиданно поражают управленцев, работающих в фирме, как правило, 10–15 лет на должностях среднего и низшего руководящего уровня:

синдром «перегорания работника», который обычно возникает у руководителей обслуживающих подразделений в результате переутомления и чрезмерных стрессовых нагрузок. Он

выражается в нервозности, в частых эмоциональных срывах, приобретающих злобно-агрессивный характер, в циничном отношении к окружающим: к подчиненным, партнерам, заказчикам, поставщикам;

синдром «профессионального самоубийства», который неожиданно появляется у способных, энергичных руководителей. Успешно начав свою карьеру, они внезапно «заваливают» несколько важных заданий, чувствуя необъяснимое безразличие к своей дальнейшей судьбе и фирме, жалуются на вялость, частые недомогания;

синдром «приобретенной беспомощности», характеризующий ситуацию, когда руководитель постоянно преувеличивает объективные трудности, оправдывая свою инертность скоплением возникающих проблем. Он продолжает ссылаться на эти трудности даже в ситуации, которые объективно «работают» на их преодоление;

синдром «карьерного кризиса», который возникает как сомнения в правильности избранного пути. Руководитель переживает чувство разочарования, жизненного «сбоя», неудачи в своем развитии, «проигрыша» более активным и удачливым сверстникам, сумевшим продвинуться по служебной лестнице.

Все четыре синдрома являются результатом «отчуждения» руководителя от организации дел в фирме. Причиной этого оказывается личное самоотрицание руководителя («Не смог...»; «Не сумел...»; «Не успел...»; «Не повезло...»; «Не думал...»; «Не учел...»), т.е. занижение его самооценок в условиях, когда постоянно наваливающиеся проблемы «переламывают» его. Эта «ломка» руководителя как личности порождает парадокс «публичности одиночества», возникающий, как правило, из-за развала команды единомышленников, из-за отсутствия стимулов к работе, из-за потери «обратных связей» с собственными работниками, которые готовы его отторгнуть как отработавшего свое. И вот руководитель, приносивший свое «Я» в жертву интересам фирмы, не оцененный по заслугам ни ее руководством, ни собственными работниками, оказывается перед жестким выбором: оставаться – нельзя, но и уходить страшно («А на что я гожусь? И кто теперь меня возьмет? И смогу ли я работать так, как работал, полностью отдавая себя?»).

Для того чтобы выйти из этой ситуации, каждому человеку полезно задавать ряд вопросов, например:

- Как соотносятся мои мечты с действительностью?
- Какую специализацию в дальнейшем мне предстоит предпочесть – более узкую или, напротив, более широкую?

- Нашел ли я действительно свое место в организации?
- Хорошо ли я знаю собственные сильные и слабые стороны как человека и профессионала?
- Сохраняю ли я положительное стремление к саморазвитию, самосовершенствованию?

И если человек способен ответить на эти вопросы и разрешить отразившиеся в них трудности своего бытия, в таком случае он может сохранить свое внутреннее равновесие и мотивацию.

Для нейтрализации кризисной ситуации, связанной с «серединой карьеры», используются консультации и предоставление альтернатив в продвижении по службе.

Консультации. Многие фирмы держат в штате психологов, с тем чтобы помочь работникам справляться с проблемами, связанными с карьерой, здоровьем, семьей. В процессе консультаций менеджеры среднего возраста обеспечиваются профессиональной помощью, если они испытывают депрессию и стресс. Менеджеры этого ранга обычно хорошо образованны, им часто достаточно выговориться объективному слушателю, особенно если тот умеет слушать, так как это помогает четко осознать суть проблем, найти способ справиться с ними конструктивным образом.

Альтернативы. Эффективное разрешение проблем кризиса требует существования приемлемых альтернатив в деятельности. Организации не должны упускать возможность лишней раз проконсультировать своих работников на предмет личных или семейных проблем. Если после консультаций у психолога обнаруживается, что развитие кризиса обусловлено прежде всего факторами, связанными с карьерой, то организация может стать важным источником альтернатив. Во многих случаях необходимо просто предпринять служебные передвижения, даже если существует сомнение в их целесообразности. Возможны три типа таких передвижений, способных вывести персонал из кризисной ситуации: горизонтальное перемещение, понижение и перевод на прежние должности.

Горизонтальное перемещение заключается в передвижении на том же уровне из одного сектора организации в другой. Такого рода перемещение потребует от менеджера в сжатые сроки изучить технические требования, предъявляемые на новом месте, на что уйдет определенное время и усилия, отвлекающие от проблем. Хотя при этом уровень производительности может снизиться, зато в дальнейшем менеджер получает перспективу в обеих областях деятельности.

Понижение (перемещение на более низкий уровень) ассоциируется в нашем обществе с неудачей. Эффективно работающий человек просто не в состоянии понять, как понижение может быть достойной альтернативой. Тем не менее при наличии хотя бы одного из перечисленных ниже условий такое перемещение не только хорошая, но просто необходимая, внутренне приемлемая альтернатива:

а) работник ценит качество жизни, определяемое специфическим географическим месторасположением какого-то производства, и может быть согласен на более низкую должность, с тем чтобы переехать на новое место;

б) работник рассматривает такое перемещение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения;

в) работник стоит перед выбором: увольнение или переход на нижестоящую должность;

г) работник желает обрести возможность к самовыражению в областях, связанных с внерабочей деятельностью: религиозной, гражданской, политической, и по этим соображениям может с удовольствием воспринимать более низкий уровень ответственности.

Перемещение на прежнее место – относительно новый способ, связанный с уменьшением риска, который имеется при горизонтальном перемещении или понижении. Он заключается в том, что перемещаемый работник может вернуться на прежнее место, если возникли проблемы на новом. Фирма информирует каждого о том, что существует определенный риск (связанный с новым местом работы), но можно возвратиться и это вовсе не будет рассматриваться как «провал». Это практика «подстраховки» высококвалифицированных специалистов.

Все вышеназванные программы, осуществляемые организациями с целью помочь работникам справиться с кризисом «середины», не исключают ответственности самих менеджеров за себя. Они должны заранее предпринимать шаги, позволяющие минимизировать риск.

Рациональное развитие карьеры имеет далеко идущие последствия как для индивидуальной мотивации и эффективности, так и для состояния общества в целом. Если в организациях функционируют эффективные системы развития карьеры, то они не только обеспечивают достижение корпоративных целей, но и одновременно поддерживают психологическую устойчивость сотрудников, способствуют формированию здоровой социальной атмосферы в обществе.

Длительное пребывание человека в одной и той же должности является одним из факторов, снижающих трудовую мотивацию. Это обусловлено тем, что работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами и формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям работы.

В этой связи, говоря о развитии и планировании трудовой карьеры, необходимо постоянно помнить о мероприятиях, направленных на поддержание мотивации работника (см. рисунок 1.8).



Рисунок. 1.8- Блок схема мотивации сотрудников на предприятии

К ним относятся:

- Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в 5- 7 лет (желательно сделать престижным перемещение вниз в организационной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры).

- Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).

- Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм.

- Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

- Реализация новых форм организационного взаимодействия (например, беседа начальника и подчиненного, неформальное общение администрации с персоналом на рабочих местах – развитие производственной демократии и т.д.),

Хотя перечисленные выше мероприятия во многом носят общеорганизационный характер, являются элементом соответствующей организационной культуры, они вместе с тем составляют предмет заботы каждого руководителя.

Перемена труда означает не простое чередование его видов, а развитие трудового потенциала личности в процессе работы. Это явление, создавая широкую перспективу трудового и социального продвижения, должно стать важным элементом управления персоналом предприятия.

Суть дела сводится к следующему: более или менее длительное приращение человека к тому или иному виду малосодержательного труда надо заменить поэтапной системой продвижения, как это имеет место в странах с рыночной экономикой» (При этом необходимо учитывать, что мобильность рабочей силы обуславливается не только ее закрепляемостью на производстве, но и внедрением в структуру региона (покупкой жилья и т.д.), причем организовать ее надо таким образом, чтобы основная масса молодежи начинала бы с простых и относительно менее развитых видов труда, а затем переходила бы к более содержательным его видам в соответствии с обнаруженными склонностями и задатками. Для достижения этого необходимо планировать основные типы трудового продвижения и отработать его механизм. Таким образом, повышение трудового потенциала работника и изменение содержательности его труда могут быть достигнуты путем продвижения по ступенькам профессионально-квалификационной лестницы. Принципиальное решение этой социальной проблемы заключается в следующем: за счет усиления внутренней мобильности кадров добиться сокращения «внешней» мобильности, т.е. текучести кадров. Располагая объективными данными о престиже различных профессий, службы управления персоналом должны определять на перспективу, какие из них следует замещать новичками, а какие пополнять за счет внутренних перемещений.

2.ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

2.1 Управление персоналом на стратегическом уровне

Сущность управления персоналом организации. Сущность - самое главное и существенное в чем-либо, внутреннее содержание, определяющее глубинные связи, которое обнаруживается и познается в явлениях.

О стратегическом управлении долгое время говорили только военные. Однако рубеж 80-90-х годов XX ст. ознаменовался смещением интереса многих преуспевающих фирм к стратегическим аспектам развития. В эпоху массового производства основное внимание в управлении уделялось разработке и совершенствованию механизма снижения издержек выпуска продукции. С переходом к эпохе массового сбыта внимание в сфере управления перешло к маркетингу. С началом постиндустриальной эпохи назрела необходимость создания высококачественных продуктов на базе новейших технологий.

Для настоящего времени характерны повышенные темпы обновления производства, усиление неопределенности внешней среды, эволюция систем управления. Чем более сложным и непредсказуемым становилось состояние в сфере производства товаров и услуг, тем сложнее было управлять этими процессами.

В развитии систем управления можно отметить следующие этапы: управление на основе контроля (бюджетный контроль) и предположения о неизменности основных условий конкуренции на рынке; управление путем экстраполяции (долгосрочное планирование), когда будущее состояние определялось предшествующими тенденциями;

управление на основе прогнозирования изменений и определение позиций (стратегическое планирование по периодам, выбор стратегических позиций);

управление на основе гибких экстренных решений, своевременной реакции на изменения состояний системы (на основе ранжирования стратегических задач и управления по слабым сигналам) Сегодня наиболее важными являются две концепции - стратегическое планирование и стратегическое управление [45,с.150].

Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не учитывал механизма его реализации. Существенное отличие стратегического планирования от стратегического управления состоит в принципиально разных альтернативных моделях "корпоративного

менеджмента": планирование и развитие организации, согласно мышлению, "от прошлого через настоящее к будущему" или стратегическое управление - "от образа будущего бизнес успеха к настоящему". Особенности подготовки управленцев;

Основная особенность в подготовке стратегического управленца, связана с мышлением, мышлением стратега, стратегическим или новым управленческим мышлением. О новом мышлении в политике принято говорить как о свершившемся факте. Предполагается, что новизна мышления обусловлена изменением подхода к решению трудных проблем, изменением системы ценностей, относительно которых одни действия перестают быть значимыми, а другие, наоборот, становятся. Под перестройкой мышления чаще всего понимают его содержание, результаты его работы, а не само мышление, его суть.

Охарактеризовать сущность мышления трудно. Часто под мышлением в широком смысле понимают рефлексию.

Мышление управленца проявляется при реализации управленческой функции, когда совместная деятельность персонала организации выстраивается в соответствии с заказом на производство определенного типа продукта. При этом учитывается целая иерархия ценностей (собственников, общества, отдельного человека) и критериев управления. Предпосылки нового мышления можно обозначить так: Внешние (необходимость становления и развития человека, коллектива, общества, что связано с использованием механизмов сознания, самосознания, самоопределения, воли и т. п.); Внутренние (использование критериев в организации рефлексии и мыслительных процессов управленцев). Достижение критериальности возможно лишь за счет рефлексии и использования соответствующих средств ее организации. Управленческая функция является ретроспективной и проспективной. Испытывая затруднения, управленец в процессе деятельности решает такие задачи: составляет картину осуществленной деятельности; выявляет причину затруднения или несоответствия заказу, цели, ценностям; проблематизирует содержание и форму прошлой деятельности;

строит проект новой деятельности с измененными формой и содержанием. Для решения проблем и устранения затруднений используют средства организации рефлексии (мыслетехника), понятия и категории теории деятельности и мышления или обходятся без критериального обеспечения, полагаясь на "здоровый смысл". Таким образом, специфической характеристикой нового управленческого

мышления является использование необходимой технологии мышления.

2.2 Основные представления о деловой карьере, виды и этапы продвижения

Деловая карьера — поступательное продвижение человека 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. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Деловая карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как о роде занятий, деятельности.

Различают несколько видов деловой карьеры (рисунок2.1.).

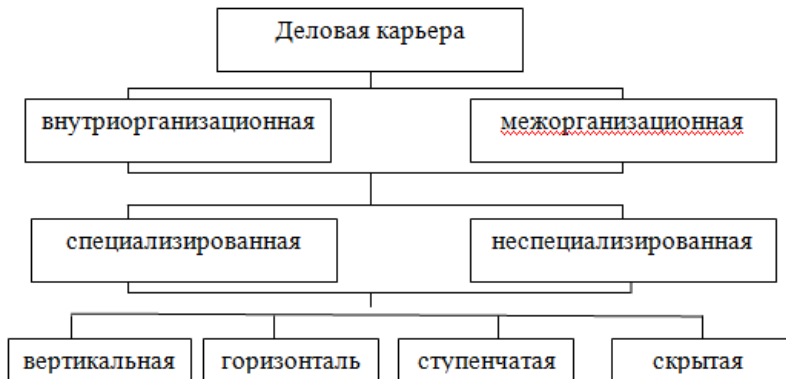


Рисунок2.1- Виды деловой карьеры

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 [4, с. 200]. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

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 [18, с 203]. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

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 зам. Директора по управлению персоналом организации, где он работает.

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 [12, с. 124]. 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.

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

Карьера горизонтальная– вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не

имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.) [20, с. 26]. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

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

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры [20, с. 34]. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих [6, с. 36]. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центристремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет 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 удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной видов карьеры, предполагающее выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей.

Под деловой карьерой понимаются:

продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;

последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;

совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными и оправданными.

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы, компетентность и потенциальные возможности, усердие, умение организовать формальную сторону дела, угодить руководству, старшинство, общие способности.

Составной частью такого управления является планирование деловой карьеры (во многих фирмах оно обязательно), предполагающее учет и увязку потребностей целей организации и сотрудников, изучение и оценку потенциала их служебного роста; ознакомление людей с реальными перспективами и условиями продвижения; определение критериев и путей перемещения, позволяющих избежать карьерных тупиков.

Карьера внутриорганизационная — означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку 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.

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

2.3 Качества личности, способствующие сделать карьеру

Существуют разные мнения на счет того, какое значение имеют личностные характеристики для успешной карьеры (и, следовательно, для правильного выбора профессии и работы).

Одна из последних тенденций в менеджменте персонала - так называемое моделирование способностей.

В компании выявляют лучших работников, которые проходят специальные тесты, и на основании результатов создается профиль успеха. Он становится одним из главных критериев приема на работу других кандидатов. Существует и другой подход: руководители рассматривают кандидатуры, ориентируясь в первую очередь на личностные качества, которые соответствуют корпоративной культуре компании и позволят добиться высоких индивидуальных результатов.

Как правило, люди планируют свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они желают знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые они должны для этого выполнить. Иначе мотивация поведения становится слабой. Человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как временное место до перехода на новую, более перспективную работу.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей его дальнейшей карьеры.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве целей карьеры часто называют следующие:

получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;

иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;

занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;

иметь работу или должность, которая носит творческий характер;

работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;

иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;

иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Управляя своей карьерой, необходимо руководствоваться следующими житейскими правилами:

не терять время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;

расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;

готовить себя к более высокооплачиваемой должности, которая становится (или вскоре станет) вакантной;

познавать и оценивать других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);

составлять план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;

помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения — важное для карьеры качество;

Решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- Гражданская зрелость. К ней относятся: способность подчинять личные интересы интересам фирмы; умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

- Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

-Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

-Организаторские способности.К ним относятся: умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях; умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

-Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль их исполнения; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

-Способность поддерживать передовое. В эту группу входят: умение увидеть новое; распознать и поддержать новаторов,

энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

-Морально-этические черты характера.К этой группе относятся: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость, общительность, обаяние; скромность; простота.

А также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида.

Для того, чтобы добиться успехов, понадобится талант лидера, энергичность, трудолюбие, стремление и способность учиться, усваивать новое и непременно хорошее умение работать в команде. То есть слушать лидера, претворять в жизнь его идеи и высказывать свои - по улучшению и оптимизации трудового процесса.

Больших, по сравнению с другими, успехов в карьере достигают люди предприимчивые, креативные, даже склонные к авантюризму. Те, кто не ограничивает свою деятельность рамками должностных инструкций, а стремится максимально расширить сферу своего влияния в тех условиях, в которых находится.

Чтобы делать карьеру, нужен план. Кем бы человек хотел быть года через три работы в компании, через пять. Наметить себе это. Учиться, приобретать те навыки, которые нужны ему для достижения намеченной цели. Проявлять инициативу, делать все, чтобы его заметили. Докладывать о своих успехах, делиться своими предложениями по реорганизации работы – быть активным. Если сотрудник видит, на каком месте он может быть полезным, он может предложить это руководству самостоятельно. Если компания маленькая и развиваться некуда, есть смысл подумать о переходе в другую, более крупную и динамично развивающуюся. Но при этом нужно учесть: там начинать придется, скорее всего, с нуля и постепенно подниматься вверх.

Большую роль в карьере, как правило, играет лояльность и преданность компании. За один год ее не докажешь, именно поэтому чем дольше вы работаете, тем больше шансов продвинуться. Однако вряд ли сотруднику будут платить больше, чем стоит специалист этого уровня, как бы его ни ценили. Поэтому, достигнув «потолка», лучше все же сменить компанию, если есть шанс добиться большего[29,с.330]. Для карьериста нет предела, поэтому вершина

карьеры, откуда мир виден как на ладони, не для него. Он хочет за облака, он никогда не останавливается на достигнутом. Из всего вышесказанного можно сделать вывод: чтобы считаться карьеристом, нужно уметь отстаивать свое мнение, всегда руководствоваться разумом, а не чувствами, мужественно искать выход в безвыходной ситуации, во что бы то ни стало сохранять оптимизм, постоянно стремиться во всем быть первым, уметь находить общий язык с каждым человеком вне зависимости от должности, использовать любую возможность для продвижения вперед, быть целеустремленным, творчески подходить к работе и никогда не останавливаться на достигнутом. А для этого нужно как минимум быть амбициозной и сильной личностью.

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Модели и этапы деловой карьеры персонала в организации

По мнению многих авторов многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

Модель «трамплин». Среди руководителей и специалистов широко распространена карьера «трамплин». Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, знаний и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. 3.1. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 – 25 лет.

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих (см. рисунок 3.1).



Рисунок 3.1- Модель карьеры «трамплин»

В случаях, когда таким образом принудительно обрывается трудовая деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с занимаемой должностью, этот «прыжок» может оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом лишившихся работы после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках.

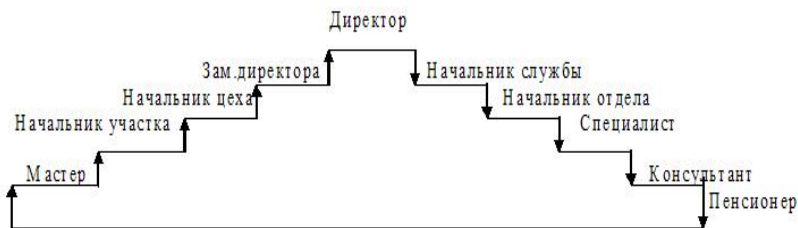


Рисунок 3.2- Модель карьеры «лестница»

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (см. рисунок 3.2). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено. Психологически эта модель так же неудобна для

первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров, правление) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника [32, с. 40].

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. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает непродолжительное время (1 – 2 года). Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 3.3. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности [27, с. 45].

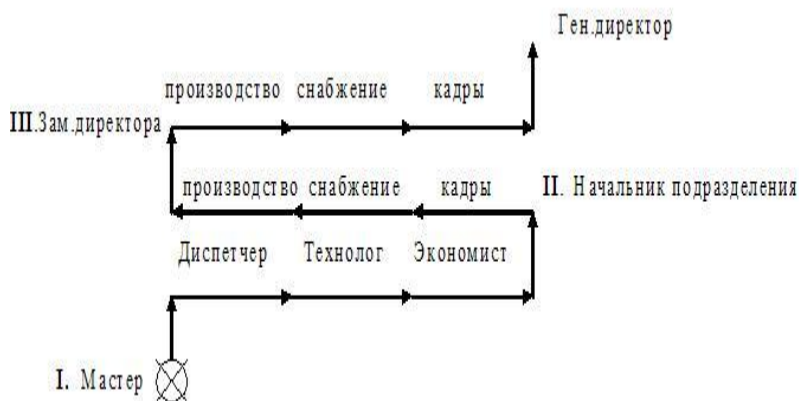


Рисунок 3.3- Модель карьеры «змея»

Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6 – 9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки

деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.



Рисунок 3.4- Модель карьеры «перепутье»

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (см. рисунок 3.4). Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [32, с. 56].

При планировании деловой карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

В табл. 1.2.1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Таблица 3.1- Этапы карьеры (начало таблицы)

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности и достижения цели	Моральные потребности и	Физиологические и материальные потребности и
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень зарплаты

Таблица 3.1- Этапы карьеры (продолжение таблицы)

Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоуверенности, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения.	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода.
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники и дохода, здоровье

В таблице 3.1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

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 [28, с. 47].

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. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума [28, с. 56].

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. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и 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. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации) [28, с. 59].

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. 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 (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

3.2 Универсальная система управления деловой карьеры на предприятии

Анализируя определение карьеры, в основу ее планирования следует положить следующие принципы:

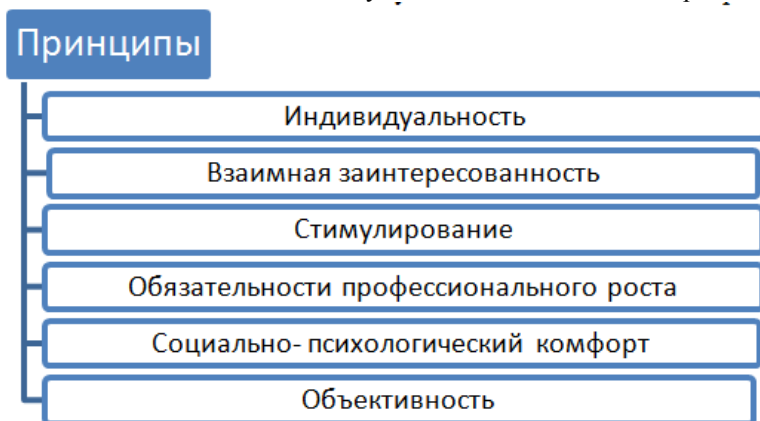


Рисунок 3.5- Принципы планирования карьерой

- индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, т. к. далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);

- взаимной заинтересованности, мотивации. Очевидно, что и работник, и предприятие должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает перспективы развития производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон;

- стимулирования и материального обеспечения. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия;

- обязательности профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.;

- социально-психологического комфорта и удовлетворенности, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или квалификации и т.д.);

6) объективности, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры (см. рисунок 3.1).

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия или его заместителю с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя службы управления персоналом. В этом случае руководители, планирующие карьеру, обладают соответствующим кругозором; они знают перспективные планы развития предприятия и отрасли, имеют данные по планированию потребности в персонале и т.д. Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника.

Карьера работника, как длительный процесс, включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Как отмечалось выше, следует иметь в виду, что карьера работника зависит от заинтересованности в ней самого работника, а также предприятия, на котором он работает.

Таким образом, структура карьеры работника должна включать следующие подструктуры: личностную, ценностную и производственную.

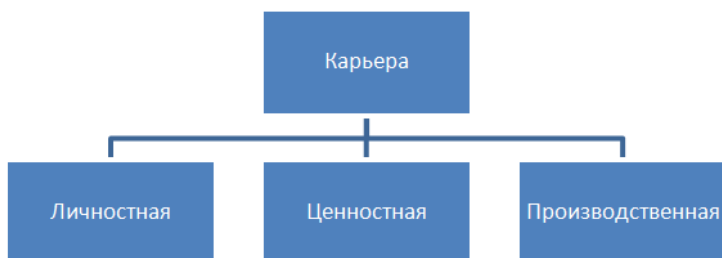


Рисунок 3.6- Блок-схема структуры карьеры

- личностная подструктура: мотивация на карьеру, личностные качества, самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе и т.п., социальное признание как свидетельство одобрения окружением стремления работника к развитию карьеры, достижения целей карьеры и т.д.;

- ценностная подструктура: социальная принадлежность (нередко определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки);

- производственная подструктура: расширение производства (согласно планам развития, модернизации и т.п.), внедрение новой техники и технологии, переход на новые экономические отношения, формируемые развитием общества и страны в целом, качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия; потребность предприятия в развитии карьеры работника (см.рисунок3.6).

Все подструктуры в развитии карьеры работника проявляются в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, т.к. иначе предприятие и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

Процесс развития карьеры проходит по следующим этапам:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного «фирменного» профессионального обучения

(СНФПО);

- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности. В период нахождения в резерве работник обязательно проходит подготовку в СНФПО (повышение квалификации, переподготовка и стажировка) согласно индивидуальным планам;

- назначение на более высокую должность (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);

- ротация работника внутри своего подразделения или предприятия, которую рекомендуется производить в целях расширения его кругозора. Обычно при этом изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения [26].

Этапы карьеры работника целесообразно планировать (в виде плана карьеры) с включением тех периодов и в той последовательности, в которой это должно происходить на практике. Очевидно, что развитие карьеры работника может включать несколько повышений квалификации, ряд новых назначений или ротаций и т.д.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что, в конечном счете, решается два вида задач:



Рисунок 3.7-Задачи решаемые при управлении карьерой

1. Задачи, которые ставит перед собой работник - добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, намного расширить свой кругозор, профессиональный рост, понять свой авторитет, добиться уважения окружающих и др.

2. Задачи, которые стоят перед организацией - выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающим необходимым требованиям и

обладающих целым рядом качеств специалистов и руководителей, и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности(см. рисунок 3.3).

Успешность карьеры обеспечивается только в том случае, если обе стороны (работник и предприятие) заинтересованы в развитии карьеры.

В том случае, если у предприятия возникла необходимость в подготовке соответствующих специалистов из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника [20]. В плане должны быть указаны следующие сведения:

- 1 сведение) общие анкетные данные;
- 2 сведение) заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
- 3 сведение) результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма;
- 4 сведение) сведения о предшествующей подготовке в СНФПО, резерве кадров и т.п.
- 5 сведение) на какой срок составлен план; другие сведения, представляющие интерес.

План карьеры работника содержит 9 граф, в которых указаны следующие данные:

- 1 графа) наименование должностей, которые спланировано занимать работнику;
- 2 графа) сроки планируемого перемещения;
- 3 графа) виды стимулирования;
- 4 графа) наименование видов подготовки в СНФПО;
- 5 графа) сроки подготовки в СНФПО;
- 6 графа) планируемое учебное заведение для подготовки в СНФПО;
- 7 графа) предполагаемое направление обучения;
- 8 графа) оценки, получаемые работником при подготовке в системе СНФПО, при подготовке в резерве кадров, при очередных аттестациях и т.п.;
- 9 графа) прочие данные.

План карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направленных на подготовку в СНФПО, предъявления вполне определенных требований к работнику, с одной стороны, и построения конкретной модели профессиональной деятельности самим работником, с другой стороны.

Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление является ответственным делом и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

План карьеры должен быть реалистичным, т.е. максимально выполненным. Составляется он с учетом результатов сопоставления характеристик кандидата с требованиями, предъявляемыми к той или иной конкретной должности, и должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию выявленных несоответствий, а также оптимальные сроки их реализации.

Как правило, такой план карьеры составляется для специалиста с уже определенным опытом работы, зарекомендовавшим себя грамотным, энергичным работником, работающим с высоким качеством и эффективностью труда, с мотивацией на развитие карьеры, обладающим хорошими организаторскими способностями, склонным к лидерству.

3.3 Оценка затрат на разработку системы управления карьерой

Учитывая все аспекты для создания данной системы управления карьерой на предприятии, была подсчитана оценка затрат.

Таблица 3.2- Этапы карьеры (начало таблицы)

№ поз.	Наименование	Кол-во, шт	Время пользования, мес	Расценка, тыс. руб	Итог, тыс. руб
1	IT-специалист	1	2	40	80
2	Компьютер	1	-	50	50
3	Обучение менеджеров по контролю за системой	3	1	30	90
4	Закупка бумаги для заполнения анкет	10	-	0,25	2,5

Таблица 3.2- Этапы карьеры (продолжение таблицы)

№ поз.	Наименование	Кол-во, шт	Время пользования, мес	Расценка, тыс. руб	Итого, тыс. руб
5	Закупка ручек	20	-	0,1	2
6	Принтер	2	-	5	10
7	Создание архива	1	-	30	30
				Итого	264,5

После оценки затрат было принято решение, что для создания управления системы управления карьерой на крупном предприятии потребуется выделить порядка 265 тысяч рублей. Но не смотря на такие непредвиденные затраты и не своевременные в будущем организация получает квалифицированных рабочих, что выгодно, как для рабочих, так и для организация. Соответственно такие вложения оказываются целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под карьерой понимают “активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни” карьеру трактуют как движение человека в пространстве организационных позиций, предполагающие последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения. То есть карьера - это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

Управление карьерой - это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого сотрудника.

Процесс управления карьерой направлен на достижение следующих специфических целей:

1. Помочь персоналу идентифицировать (идентификация - отождествление, установление совпадения чего-либо) навыки и качества, требуемые как для текущей, так и для будущей работы;
2. Выровнять и интегрировать стремления и ожидания персонала с целями и интересами организации;
3. Развивать новые пути карьеры и пласт индивидов, как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях;

Мотивация карьеры - это внутреннее и внешнее побуждение должностного и/или профессионального роста индивида. Внутреннее побуждение продвижения формируется, прежде всего, под воздействием динамических черт человека. Это потребности, установки и интересы. Они должны быть ориентированы на достижение поставленных целей.

Формированию карьеры способствуют определенные факторы. В настоящее время существует несколько классификаций этих факторов. Наиболее подробно и комплексно факторы формирования карьеры представлены у С.И. Сотниковой. Автор, разделив все факторы на пять групп, не только привел перечень, но и указал направленность их влияния на карьерный рост персонала на предприятии.

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.

Таким образом, мотивация карьеры служит важнейшим причинным фактором результативности работы индивида. Она необходима для достижения высокой производительности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова С.И. Моделирование деловой карьеры: учеб. пособие/ С.И. Абакумова- М.: Издательский дом Гребенщикова, 2007. – 374 с.
2. Белова В.Л. Управление деловой карьерой менеджеров: учеб. пособие /В.Л. Белова - М.:Ось, 2008. – 41с.
3. Беляев Ю.К. Проблемы формирования и управления деловой карьерой сорудников компании [Текст] /Ю.К.Беляев-М.: Ось, 2008. – 50с.
4. Беляева Е.Ю. Деловая карьера как элемент корпоративной культуры : учеб. пособие/ Е.Ю. Беляева- М.: Инфа- М, 2008.- 88 с.
5. Беляева Е.Ю. Деловая карьера сотрудников в системе корпоративного управления: учеб.пособие /Е.Ю. Беляева- М.: Инфа-М, 2008. – 68 с.
6. Благов Ю.Е. Стратегическое управление деловой карьерой работника: учеб. пособие/Ю.Е. Благов- М.: Инфа- М, 2009. – 34 с.
7. Василенко А.Б. Карьера[Текст]/ А.Б. Василенко – М.: Вектор, 2009. – 304 с.
8. Васильева Ю.Н. Как репутация работодателя сказывается на перспективах кандидата [Текст]/Ю. Н. Васильева- СПб.: Питер, 2009. – 28 с.
9. Верещагина А.Н. Об управлении деловой карьерой [Текст]/ А.Н. Верещагина – СПб.: Питер, 2009. –38 с.
10. Виноградов С.М. Деловая карьера[Текст]/С.М. Виноградов – М.: Финансовая академия, 2006. –94с.
11. Рачков Б. И. Управление деловой карьерой [Текст]/Б.И. Рябчиков–М.: Инфа - М, 2009–43с.
12. Грин Э. Управление карьерой на предприятии[Текст]/Э.Грин – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2008. – 224 с.
13. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности[Текст]/ Г. Даулинг – М.: Консалтинговая группа «Имидж - Контакт», 2007. – 368 с.
14. Декер Т. Корпоративное управление: анализ рисков [Текст]/Т.Декер – М.: Консалтинговая группа «Имидж - Контакт» ,2008.– 63 с.
15. Жуплев А.В. Миссия и философия корпораций [Текст]/А.В. Жуплев – СПб.: Издательский Дом «Нева» , 2009.– 48 с.