

7 Концепции развития и управления карьерой

1 Процесс профессионального самоопределения.

2 Управление карьерой

3 Планирование и развитие карьеры

4. Модели карьерных процессов

1 Профессиональное самоопределение личности - сложный и длительный процесс, охватывающий значительный период жизни. Его эффективность, как правило, определяется степенью согласованности психологических возможностей человека с содержанием и требованиями профессиональной деятельности, а также сформированностью у личности способности адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям в связи с устройством своей профессиональной карьеры.

Пиком этого процесса, переломным моментом в жизни является акт выбора профессии. По времени он обычно совпадает с окончанием вуза. Процесс современного профессионального самоопределения может строиться двумя путями: 1 – при котором профессиональный путь строится на внешней мотивации и стимуляции. Субъект в данном случае полнезависим от окружающих в своем профессиональном становлении.

2 путь – процесс профессионального самоопределения, при котором индивидуально-психологические особенности влияют на успешность профессионального становления. Через призму личностных особенностей строятся отношения с социумом в контексте профессионального развития. Данный путь профессионального развития является более адекватным и приводит человека к успеху в профессии.

Профессионально важные качества – индивидуальные психологические и личностные особенности человека, способствующие успешному освоению тех или иных видов деятельности.

На основе профессионально важных качеств осуществляется профессиональное самоопределение.

Профессиональное самоопределение – это выявление и утверждение собственной позиции в сфере профессиональной деятельности.

Структура самоопределения:

сбор информации;

выдвижение и взвешивание альтернатив;

формирование критериев выбора;

принятие решений.

Основные виды самоопределения человека:

самоопределение в конкретной трудовой функции, операции;

самоопределение на конкретном трудовом посту;

самоопределение в специальности (выборе конкретной специализации);

самоопределение в профессии;

жизненное самоопределение (профессиональное, личностное);

самоопределение в культуре.

В выборе карьеры важным фактором является мотивация профессиональной деятельности. Условно выделяют 4 основные группы мотивов профессиональной деятельности.

- 1 – мотивы собственного труда;
- 2 – мотивы социальной значимости труда;
- 3 – мотивы самоутверждения в труде;
- 4 – мотивы профессионального мастерства.

На основе конкретной сферы профессиональной деятельности, мотивации, характеристики личности, ситуации на рынке труда проектируется план карьеры

2 Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, 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.

Системы управления карьерой руководителей и специалистов начали возникать в США еще в конце 50-х годов XXв. и широко распространились по миру к началу 80-х, став к этому времени практически обязательным элементом системы управления персоналом. Однако сегодня ученые и руководители начинают задаваться вопросом об эффективности и целесообразности данного метода управления. Такое изменение отношения к управлению карьерой связано с двумя факторами:

1 Увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды. Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку организация часто не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря уже о годах.

2 Изменением отношений между сотрудниками и организацией. Многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией как временный союз, продолжающийся столько, сколько выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в повышении профессионального мастерства, приобретение новых знаний и навыков, увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долгосрочное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

Тем не менее, большинство современных организаций использует управление карьерой в качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом. Управление карьерой складывается из двух элементов: планирования карьеры и развития карьеры.

3 Планирование и развитие карьеры. Планирование карьеры– это определение целей профессионального развития сотрудников и путей, ведущих к их достижению. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования представлены в таблице.

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Адаптация в организации Оценка перспектив и проектирование должности Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программа работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение им ряда компетенций для занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих крупных организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам высших руководителей, а также ключевых функциональных специалистов.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму.

Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо:

рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления;

определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;

предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;

оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знаний менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;

учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Планировать карьеру необходимо не менее чем на 3-5 лет и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой (особенно руководящей должности) происходит в течение нескольких лет.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана профессионального продвижения.

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

К числу объективных условий карьеры относятся:

высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной организации

длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой специалистом в организации, до высшей точки

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

показатель потенциальной мобильности – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится специалист.

Субъективными условиями карьеры являются:

результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения

профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт

эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности. Именно непосредственный руководитель формирует точку зрения руководителей более высокого уровня о сотруднике

заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в творческой работе коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом управления персоналом, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен на повышение эффективности организации в целом, о его эффективности свидетельствуют результаты работы организации. Более специфическими показателями, характеризующими эффективность управления развитием карьеры в организации, являются:

1. Текучесть персонала. Для этого необходимо сравнить показатели текучести сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, с теми, кто не участвует в этом процессе

2. Продвижение в должности. Для этого сравниваются процентные показатели (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в данных процессах

3. Занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны

4. Результаты опросов сотрудников, имеющих планы развития карьеры и не имеющих таковых, о степени их удовлетворенности

5. Сравнение результативности труда указанных категорий работников.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и организации определенных дополнительных усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Преимущества, которые получает сотрудник, имеющий план развития карьеры: потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни

возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы

возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов

планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важнейшего источника определения потребностей в профессиональном обучении

группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Таким образом, многие современные организации считают управление деловой карьерой персонала важнейшим инструментом управления персоналом по трем причинам.

Во-первых, это позволяет увеличить человеческий капитал организации, причем вложения в человека относятся к числу самых эффективных видов инвестиций.

Во-вторых, карьера является одним из самых мощных мотиваторов, так как реализует потребности работника в самореализации. Это особенно важно в условиях современного общества с преобладанием интеллектуального труда, где преобладают потребности высших уровней.

В-третьих, долгосрочное планирование карьеры позволяет удерживать сотрудников в организации в условиях высокой мобильности рабочей силы.

4. Модели карьерных процессов

1. Модель «трамплин» - предполагает, что подъём по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. Далее прыжок с «трамплина» - уход на пенсию. Типична для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе.

2. Модель «змея» - предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путём назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Преимущество такой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности.

3. Модель «лестница» - на каждой ступени служебной лестницы - определённая должность, которую работник занимает определённое время. Каждую новую должность работник получает с повышением квалификации. Верхней ступени он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.

4. Модель «перепутье» - после определённого периода работы проводится аттестация, и по результатам принимается решение о повышении или перемещении работника.