

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В.Э.ШЕРИМБЕКОВА

E.mail. ksucta@elcat.kg

Макалада профессионалдык карьеранын маңызы жана карьеранын түзүлүү этаптары жана методдору каралган. Карьераны пландоодо конкреттүү жетекчи же адис үчүн ал иштеген убакыт ичинде кызматка жайгаштыруунун эң ыктымалдуу системасын иштеп чыгууну билдирет. Ошондой эле, кызматтарга жайгаштыруунун схемалык чегинде: кызматтык өсүү жана ротациялык которуштуруу каралат.

В статье рассматриваются сущность профессиональной карьеры и этапы и методы формирования карьеры. Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Также рассматривается передвижение в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация.

In article the essence of professional career and stages and methods of formation of career is considered. Career planning represents working out of the most probable system of replacement of posts for the concrete head or the expert during its work. Also movement within the limits of an equivalent circuit of posts is considered: official growth and rotation.

Планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва – составная часть развития персонала на предприятии. Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию.

Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Она может быть:

вертикальной – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальной – 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.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительной – движение к ядру, руководству организации, например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам

информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства /2/

Планирование занятия должностей проводится в виде планирования преемственности должностей и планирования занятия должностей.

Это планирование существенно зависит от того, статична ли существующая структура и насколько она изменчива.

Карьеру менеджера можно условно разделить на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни (табл. 1).

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования 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.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет – от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Таблица 1

План карьеры специалиста

Этап карьеры	Возраст, лет	Содержание этапа	Моральные потребности на этапе	Физиологические и материальные потребности на этапе
Предварительный Становления	До 25 До 30	Учеба, испытания на разных работах Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Начало самоутверждения Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста	Стабилизация независимости, рост	Повышение уровня оплаты труда,

		или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи	самовыражения, начало уважения	интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и здоровья.

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 творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает 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 (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату 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 людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье /1/.

Планирование карьеры руководителей и специалистов – составная часть кадровой политики фирмы, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера

руководителя и специалиста – это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах. Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе КР, КЗоТе, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

План карьеры руководителя и специалиста, составная часть плана работы с резервом кадров, отличается от последнего длительностью и представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения работника по категориям и должностям, основывается на постепенном удлинении сроков пребывания на каждой ступени деятельности, ориентирован на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей личности в самоутверждении и признании.

Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост – это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. Ротация – это назначение работника ("по горизонтали") на должность одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Основным источником замещения должностей по иерархии управления в управленческих структурах предприятий, организаций и учреждений является должностной рост от младших должностей к старшим с учетом развития структурных подразделений, стажа работы и результатов ежегодных аттестаций руководителей и специалистов. При этом рекомендуется должности, начиная с заместителя начальника отдела и главного специалиста, как правило, замещать по конкурсу.

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, знания 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.

Карьера – это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т.д., т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице.

Развитие карьеры работника, т.е. переход от одного этапа к другому и т.д., всегда регулируется потребностью предприятия, на котором работает работник, и стремлением к этому самого работника. Но администрации предприятия и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. При этом планирование, по возможности, должно быть долговременным и увязано с планами развития предприятия. В то же время планирование карьеры, являясь

элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, так как со временем могут меняться и человек (его интересы, ориентации и т. д.), и планы предприятия.

План карьеры может корректироваться по срокам и т.п. Основанием для составления плана развития карьеры может служить выраженность или наличие следующих показателей, характеризующих производственную деятельность и поведение работника:

- мотивация на карьеру;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя предприятия;
- профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка);
- заключение или рекомендация другого предприятия, если работник поступил (переведен) на работу с него;
- психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

Карьера работника должна строиться исходя из ряда принципов ее развития. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком. В качестве основополагающих следует предложить такие принципы:

- индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);
- заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов;
- стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры работника в планах предприятия;
- обязательность профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т. д.;
- социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или категории и т.д.);
- объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия (или его заместителем) с привлечением непосредственного руководителя работника и специалиста по кадрам. В этом случае руководители, планирующие карьеру, должны обладать соответствующим кругозором, знать перспективные планы развития предприятия и отрасли, иметь данные по планированию кадров и их потребностям и т.д. Все это обеспечивает составление грамотного и точного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника.

Карьера работника как длительный процесс включает целый ряд взаимосвязанных элементов. Они должны включать подструктуры:

- 1) личностную;
- 2) производственную;
- 3) ценностную.

При этом каждая подструктура карьеры работника должна включать следующие элементы.

1. Личностная подструктура:

- мотивацию на карьеру;
- личностные качества;
- самореализацию (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе, росте материального благополучия и т. д.;
- социальное признание как свидетельство одобрения окружающими стремления работника к развитию карьеры, используемых средств и методов достижения карьеры, престижности этих целей и т.д.

2. Ценностная подструктура:

- социальную принадлежность, нередко предопределяющую формы и пути развития карьеры;
- общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т.д.);
- престижность развития карьеры и пр.

3. Производственная подструктура:

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

Все подструктуры определяют развитие карьеры работника в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, так как иначе предприятие и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями, например безразличие работника к общепринятым социальным ценностям приведет к следованию принципу "карьера любой ценой". Завышенный уровень притязаний и самооценка могут привести к тому, что работник будет стремиться к развитию карьеры, хотя его личностные качества не соответствуют требованиям рабочего места. Допустим, что предприятие в перспективе не имеет развития и обновления технологий и техники, однако администрация планирует развитие карьеры работника. Это приведет к тому, что на каком-то этапе план будет невыполненным из-за отсутствия возможности перемещений и т.п. (нет новой техники и т.д.). В любом из приведенных примеров развитие карьеры работника протекает ненормально, с ущербом для предприятия (трудовой группы) и работника.

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

Как отмечалось нами выше, карьера работника есть длительный процесс, который может включать ряд периодов, зачастую повторяющихся (рис. 3). К таким периодам (этапам) следует отнести:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения (СНО);
- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит подготовку в СНО (повышение квалификации, переподготовка, стажировка) согласно индивидуальным планам;
- назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);
- ротацию работника внутри своего подразделения или предприятия для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

Все виды ротации работника, подготовку в СНО, зачисление в резерв кадров и продвижение по службе рекомендуется производить только с согласия работника, так как "силовые" методы работы в данном случае недопустимы

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что решаются задачи, которые:

1) ставит перед собой работник: добиться более высокого служебного положения; обеспечить высокое материальное благополучие; расширить кругозор; поднять авторитет, престиж; добиться уважения окружающих и др.;

2) стоят перед подразделением, предприятием: выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих требованиям и обладающих рядом качеств (организаторских, коммуникативных, работоспособностью, стрессоустойчивостью, ответственностью и т.д.) специалистов и руководителей и путем их постепенного развития и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Если, по мнению руководителей подразделения, кадровой службы, предприятия, работник заслуживает планирования карьеры, что отвечает интересам предприятия, то необходимо определить отношение к этому самого работника. Для этого с работником проводится беседа, которая строится таким образом, чтобы тот раскрыл свое отношение к задачам, решаемым предприятием, к возможному его расширению и необходимости в связи с этим подготовки в СНО, к перемещениям по работе (ротации и продвижениям) и т.п. Беседу рекомендуется проводить руководителю кадровой службы или одному из ее ведущих специалистов как наиболее подготовленным к проведению этого сложного метода психологической диагностики

При выявлении у работника мотивации на развитие карьеры (т.е. установки на продвижение, успех, самореализацию, признание и т.д.) целесообразно определить соответствие выраженности ряда личностных качеств (профессионально важных) требованиям, предъявляемым профессиональной деятельностью. Другими словами, следует оценить личностные качества и их соответствие критериям профессионализма и профессиональной пригодности методами психологической диагностики.

В плане карьеры работника указываются следующие данные:

1. Наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности).

2. Срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал).

3. Виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.).

4. Наименование видов подготовки в СНО.

5. Сроки подготовки в СНО.

6. Планируемое учебное заведение для подготовки в СНО.

7. Предполагаемое направление обучения.

8. Оценки, получаемые работником при подготовке в СНО, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т. п.

9. Прочие данные, которые необходимо указать, по мнению составителей плана карьеры работника.

Участники составления плана карьеры работника должны действовать только так, чтобы удовлетворялись интересы и предприятия, и работника. Им следует иметь в виду, что план карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку в СНО, предъявления определенных требований к работнику (с одной стороны) и построения конкретной модели профессиональной деятельности работником (с другой стороны). Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление – ответственное дело, и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

Некоторые руководители, ошибаясь, говорят, что дефект – естественный, устойчивый элемент любого производства. На самом деле это не так. И это можно ликвидировать, используя передовые методы стимулирования работников (например, программа «0 дефектов»). Если их заинтересовать не делать дефекты разными путями, то они тоже будут стремиться к этому.

Список литературы

1. Шаршеневич Г.Д. Управление персоналом организации. – М., 2007. – С.300-305.
2. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2000. – С.13.
3. Человек и его потребности Автор: Бережной Н.М., редактор: Диденко В.Д. – М., Форум, 2000. – С.7; <http://lib.vvsu.ru/books/servis/page0007.asp>