Лекция 10. Управление деловой карьерой и

служебно – профессиональным продвижением персонала.

10.1. Карьера: понятия и этапы.

10.2 Этапы служебно-профессионального продвижения.

10.3.Управление деловой карьерой в Казахстане

10.1. Карьера: понятия и этапы.

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовы­ражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельно­сти.

Карьера **-** это не только продвижение по службе. Можно гово­рить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью.

Иначе говоря, карьера *-* это индивидуально осознанные по­зиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятель­ностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов карьеры:

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.

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.

Карьера специализированная*-* характеризуется тем, что кон­кретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятель­ности проходит различные стадии развития: обучение, поступле­ние на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пен­сию. 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.

Карьера неспециализированная — этот вид карьеры широко развит 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 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры рабо­тали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специ­альных знаний (которые в любом случае потеряют свою цен­ность через 5 лет) и одновременно владеет целостным пред­ставлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

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.) К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Карьера скрытая*-* вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен огра­ниченному кругу работников, как правило, имеющих обшир­ные деловые связи вне организации. Под центростремитель­ной 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.

Карьера ступенчатая*—* вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста и горизонтальным.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодейст­вие предполагает выполнение ряда конкретных задач*,* а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;

- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечить открытость процесса управления карьерой;

- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- повышать качество процесса планирования карьеры;

- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служеб­ного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;

- изучать карьерный потенциал сотрудников;

- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определять пути служебного роста, которые помогут удов­летворить количественную и качественную потребность в пер­сонале в нужный момент времени и в нужном месте.

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

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

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, 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 потребно­стям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится при­мерно пять лет в возрасте 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. Обычно в этом возрасте соз­даются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточ­ного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте 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 уделяется внимания удовлетворению потреб­ности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период 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.

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, гото­вится к уходу. 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 бы заменили им заработную плату в данной органи­зации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию. Пенсионный этап карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. 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 собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Карьера имеет место только при взаимодействии личности и социума, а интерес к карьере определяется жизненными целями, потребностями и способами ее мотивации на предприятии.

Экономическая действительность диктует такие условия, когда кадровый потенциал предприятия руководители вынуждены рассматривать как фактор, без которого невозможно обеспечить конкурентоспособность ни продукции, ни предприятия в целом. Известно, что чем выше кадровый потенциал предприятия, чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом.

Методика формирования карьерной стратегии работника позволяет сформировать стратегический план и разработать тактические шаги, содействующие развитию карьеры. Суть всего процесса стратегического плана состоит в переосмыслении карьеры. Его цель взглянуть на карьеру в перспективе, т.е. как на процесс, а не в ретроспективе как на результат.

Таким образом, в современном понимании карьера - это не только род занятий, деятельности, продвижение по службе, профессиональный успех, но и сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом особое значение для успешности карьеры приобретает построение целостного образа себя как специалиста в определенной профессиональной области и в конкретной компании.

Среди важнейших направлений работы системы кадрового менеджмента можно отметить планирование и прогнозирование потребности в персонале, оценку сотрудников и подготовку новых кадров. До сих пор, однако, бытует, в той или иной степени рассчитанный только на получение выгоды, технократический подход к работе с кадрами, что связано в большей степени с консерватизмом в работе, незнанием методологии работы с персоналом, неумением или нежеланием работы с кадрами, а также отставанием нормативно-методической и законодательной базы кадровой работы.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры, что 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.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на кратко- и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Например, одной из форм планирования карьеры являете система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и показала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе - и все это в рамках одной компании. Японская система пожизненного найма - это одна из форм гарантированной занятости.

В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше, причины:

 страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда;

- страх, что применение нового оборудования приведёт к сокращению рабочих мест, тормозит техническое развитие производства;

- большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале.

Обеспечение гарантий занятости - одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако, если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы

10.2. Этапы служебно-профессионального продвижения

Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карь­ера" являются близкими, но не одинаковыми.

Подслужебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных сту­пеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), ко­торые сотрудник потенциально может пройти.

Подкарьерой же понимаетсяфактическая последователь­ность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, поло­жений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике проис­ходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим систему служебно-профессионального продви­жения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

Первый этап***-*** работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Спе­циалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способ­ных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкрет­ной деятельности в подразделениях организации.

Второй этап***-*** работа с молодыми специалистами, приня­тыми в организацию. Молодым специалистам назначается ис­пытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. Вся информа­ция об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и зано­сится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап***-*** работа с линейными руководителями низ­шего звена управления. На этом этапе к отобранным линей­ным руководителям низшего звена (мастера, начальники уча­стков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих кол­лективах и прошедших тестирование. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлага­ются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предваритель­но пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

Четвертый этап***-*** работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформиро­вавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их замести­тели. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена за­крепляется наставник-руководитель высшего звена для инди­видуальной работы с ним.

Руководитель-наставник, специалисты подразделений управ­ления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руко­водителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своей организации (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, уме­ние управлять коллективом, профессионально решать слож­ные производственных задачи. На основании анализа резуль­татов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Пятый этап*-* работа с линейными руководителями выс­шего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требо­ваниям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в функциональных основных подсистемах, чтобы ори­ентироваться в производственных, финансовых, кадровых во­просах и квалифицированно действовать в экстремальных со­циально-экономических и политических ситуациях.

Ротация, то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и сред­него звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специаль­ная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.д.*)* с участием специалистов соответствующих подразделе­ний управления персоналом и привлечением при необходимо­сти независимых экспертов.

1.3.Управление деловой карьерой в Казахстане

На рынке профессиональной деятельности HR (внешний) представлен в виде деятельности частных агентств трудоустройства, рекрутинговых агентств, аутстаффинговых и сервисных компаний. Сегодня работают специализированные агентства по подбору персонала (рекрутинговые/кадровые агентства), так, по официальным данным Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан в настоящее время в Казахстане действуют 95 частных агентств занятости, оказывающие услуги по трудоустройству, имеется 50 рекрутинговых агентств, оказывающих услуги поиска персонала для работодателей, 61 кадровых агентств, оказывающих услуги трудового посредничества для соискателей, 12 агентств по найму домашнего персонала, оказывающие услуги по подбору персонала для оказания услуг на дому, 11 аутстаффинговых компаний, оказывающих услуги по заключению трудовых договоров с работниками для оказания услуг заказчикам.

С января 2018 года в Казахстане запущена в промышленную эксплуатацию Электронная биржа труда, которая стала первым реализованным проектом Государственной программы «Цифровой Казахстан», за счет внедрения которой в значительной степени снижены издержки бизнеса по поиску персонала.

На рынке труда имеются также зарубежные рекрутинговые агентства. Так, на сегодняшний день действует специализированный сайт по найму и поиску работы hh.kz - headhunter.kz[[1]](#footnote-1), который заложил тренд для развития рынка трудоустройства посредством сайта и мобильных приложений.

**Отраслевая рамка квалификаций**  **«Управление человеческими ресурсами» 2019 г.**

Система управления карьерой выступает в качестве одного из основных инструментов повышения эффективности работы практически любой организации. Таким образом, управление деловой карьерой сотрудников - одно из приоритетных направлений в работе с персоналом.

Таким образом, разработанная и успешно функционирующая комплексная методика формирования системы управления карьерой в организации не только будет способствовать всестороннему раскрытию и реализации карьерного потенциала каждого ее сотрудника и поможет разработать его индивидуальную карьерную стратегию, но и позволит повысить уровень кадрового потенциала предприятия в целом, а также добиться максимальной эффективности и рационализации использования человеческих ресурсов общества.

На первый взгляд кажется, что виновато в этом государство, однако, как показало нижеприведенное исследование, выяснилось, что многие государственные служащие сами по себе, по разным причинам, не дают успешно развиться своей карьере.

В заключении хотелось бы привести ряд выводов, а также возможные направления решения возникающих в управлении карьерой государственных служащих проблем.

1. На протяжении последнего десятилетия в Казахстане формируется четкая система государственной службы. Появляются новые нормативные акты, регламентирующие различные сферы деятельности государственного аппарата. Не остаются в стороне и карьерные процессы.

2. В Казахстане создана система, позволяющая как государственным органам, так и самому госслужащему составить план развития карьеры, учесть возможные перспективы, наметить пути для достижения поставленных целей. Эта система  включает в себя нормативно-правовую базу, образовательные учреждения и т.д.

3. Однако обнаруживается и ряд недостатков. Главный – расхождение теоретических основ планирования карьеры с реальностью. Слабо развита система стимулирования труда государственных служащих (особенно это касается нижнего звена). Государство не может обеспечить престиж государственной службы, недостаточно полно освещает ее перспективы. Следствием этого является отток профессионалов из органов государственной службы и крайне малый приток новых сил. В результате – наблюдается снижение профессионального уровня работников государственного аппарата.

4. Необходимо, чтобы оговоренная в нормативно-правовых актах система управления карьерой, претворялась в жизнь на местах. Особенно это должно коснутся процедуры отбора кадров. Крайне важно, чтобы в систему государственной службы попадали люди, заинтересованные в продвижении по службе, в развитии собственной карьеры.

5. К сожалению, зачастую наблюдаются случаи коррупции в органах государственной службы, использование служебного положения в личных интересах, что также мешает служебному продвижению по-настоящему достойных претендентов на те или иные должности.

6. И, наконец, главный, на наш взгляд, вывод:

Служебная карьера – движущая сила аппарата государственной службы. И для того, чтобы этот аппарат работал, каждый должен занять в нем четкое место, определить направление своего движения, обозначить точки взаимодействия с системой. Ответственность за это лежит как на государственных органах в целом, так и на каждом служащем в частности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Всеобщая декларация права и свобод человека. - М., 1993.

2. Декларация прав и свобод человека и гражданина. - М., 1993.

1. Группа компаний HeadHunter работает на рынке интернет-рекрутмента с 2000 года. На данный момент сайт hh.kz является ведущим HR-порталом Казнета. HeadHunter предоставляет удобные инструменты для поиска работы и найма персонала. [↑](#footnote-ref-1)