

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

СУЩНОСТЬ КАРЬЕРЫ И ЭТАПЫ ЕЕ ПОСТРОЕНИЯ

Рекомендовано научно-методическим советом
Донецкого республиканского центра
повышения квалификации работников органов
государственной власти, органов местного
самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций
(протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-
методическое пособие для слушателей
системы подготовки, переподготовки и
повышения квалификации кадров

Донецк
2015

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Цвык Анна Павлова, младший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Сущность карьеры и этапы ее построения / сост. С.П. Малеваная, И.Г. Родченко, А.П. Цвык; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., доп. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 52 с.

Методическое пособие ориентировано на слушателей системы переподготовки и повышения квалификации госслужащих, руководителей, работников кадровых служб госпредприятий, учреждений и организаций. Раскрывает вопросы планирования и развития профессиональной карьеры, особенностей ее построения согласно типологии личности.

Рецензент:

Ильина Татьяна Борисовна, доцент, кандидат психологических наук, зав. кафедрой общей психологии Донецкого института психологии и предпринимательства

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций,
2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ПРОДВИЖЕНИЕ ГОССЛУЖАЩИХ КАК ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ	5
2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «КАРЬЕРА»	9
3. ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ СОГЛАСНО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРЕДПОЧТЕНИЯМ	14
4. МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ	18
5. ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ	24
6. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ	29
7. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	39
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях формирования и развития трудовых отношений одним из важнейших аспектов профессионального развития и самореализации работника, как в частных, так и в государственных структурах является планирование карьеры.

Для работников государственной системы вопрос схемы планирования карьеры законодательно закреплён, в чем проявляется его специфичность и негибкость.

Современный организационный менеджмент предполагает существование более гибких моделей развития карьеры, которые применимы в зависимости от организационной структуры организации.

В данном методическом пособии рассматриваются вопросы особенностей планирования карьеры в государственной структуре, а также теоретические вопросы планирования карьеры с учетом типологии личности профессиональных предпочтений.

*Учитесь на карьерах, достигнутых другими людьми,
но не пытайтесь копировать кого-либо.
Вы уникальны, и вам необходимо развивать
собственный метод становления...*

Дерек Раунтри

1. ПРОДВИЖЕНИЕ ГОССЛУЖАЩИХ КАК ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ

Перемещение государственного служащего может осуществляться на высшую должность с целью продвижения работника по службе, на равнозначную должность - с целью более целесообразного использования деловых качеств служащего; на низшую должность - в случаях сокращения штатов, по состоянию здоровья, по собственному желанию, по результатам проведения аттестации.

Главной формой перемещения является *продвижение по службе*. В соответствии со статьей 27 Закона Украины «О государственной службе»: «продвижение по службе государственного служащего осуществляется путем занятия высшей должности на конкурсной основе, кроме случаев, когда другое установлено законами Украины и Кабинетом Министров Украины, или путем присвоения государственному служащему высшего ранга». Таким образом, продвижение по службе происходит в пределах государственных должностей, категорий и рангов. Все это в совокупности составляет служебную карьеру госслужащего.

Понятие "служебная карьера" является новой для официальной государственной терминологии и может рассматриваться как позитивный фактор, действие которого направлено на установление профессионализма государственных служащих [2].

Законом Украины «О государственной службе» (ст. 25 и ст. 26) установлена классификация должностей и ранги государственных служащих.

Всего установлено семь категорий и пятнадцать рангов государственным служащим. Каждой категории должностей отвечают определенные ранги, которые присваиваются в зависимости от их уровня Президентом Украины, Кабинетом Министров Украины, руководителем государственного органа (см. рис. 1).

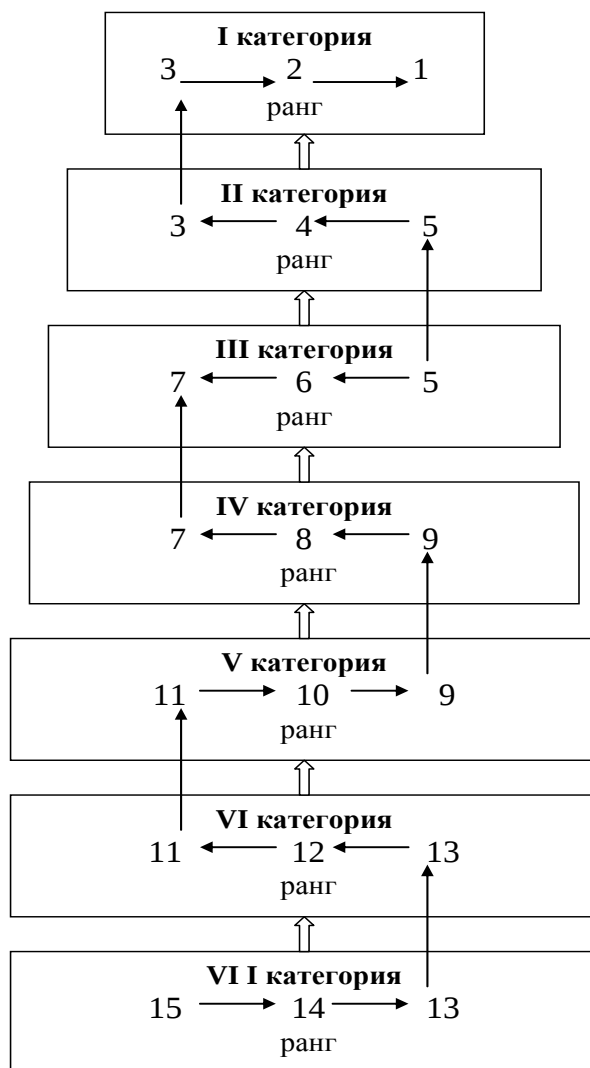


Рис. 1. Структура профессионального продвижения госслужащего

По общему правилу, служащему при принятии на работу присваивается ранг в пределах соответствующей категории должностей.

Для присвоения очередного ранга в пределах соответствующей категории должностей государственный служащий должен успешно отработать на занимаемой должности два года. При выполнении особенно ответственных

заданий государственному служащему может быть присвоен очередной ранг досрочно в пределах соответствующей категории должностей.

За добросовестный труд государственному служащему при выходе на пенсию может быть присвоен очередной ранг вне границ соответствующей категории должностей.

Присвоенный ранг сохраняется за служащим и в том случае, когда он перешел на должность низшей категории или оставил государственную службу, на которую потом вернулся. Лишение государственного служащего присвоенного ему ранга допускается только по приговору суда.

Установление классификации должностей для государственных служащих содействует реализации права и возможностей на продвижение по службе, причем появляется возможность получать дополнительное вознаграждение, оставаясь на той же должности. Такой подход обеспечивает большую степень объективности в оценке способностей каждого служащего.

Условия продвижения по службе

В Законе «О государственной службе» отмечается, что подавляющим правом на продвижение по службе пользуются государственные служащие, которые достигли наилучших результатов в работе, проявляют инициативность, постоянно повышают свой профессиональный уровень и зачислены в кадровый резерв.

Одно из возможных путей продвижения по службе – это прохождение государственным служащим *аттестации*.

Под *аттестацией государственных служащих* следует понимать деятельность, в процессе которой аттестационная комиссия в пределах установленной научно обоснованной процедуры обнаруживает степень соответствия работника должности, которую он занимает [2]. То есть, комиссия дает оценку деловых, личных и моральных качеств служащего, процесса и итогов его служебной деятельности. Результатами аттестации являются выводы

и рекомендации аттестационной комиссии по улучшению труда как работника, которого аттестуют, так и аппарата всего государственного органа.

Аттестация государственных служащих в механизме прохождения службы связана с двумя его основными элементами следующим образом: по результатам оценки и проверки качества и эффективности выполнения служащими должностных обязанностей определяется возможность продвижения по службе и изменения правового положения служащего.

Аттестация выполняет следующие функции: оценка, контроль, улучшение работы с персоналом, экономическую, организационную, коммуникативную, информирование, стимулирование.

То есть, по результатам аттестации может быть принято решение о продвижении служащего по службе, присвоение очередного ранга.

Основаниями продвижения по службе является также *учеба и повышение квалификации* государственных служащих. «Государственные служащие повышают свою квалификацию постоянно, в том числе с помощью обучения в соответствующих учебных заведениях, как правило, не реже одного раза в пять лет (ст. 29 Закона Украины "О государственной службе").

Государственные служащие, которые показали высокий профессиональный уровень, зачисляются в кадровый резерв на более высокие должности государственных служащих, а также для продвижения по службе.

Порядок формирования и организации работы с кадровым резервом регулируется Положением о формировании кадрового резерва для государственной службы, утвержденным постановлением Кабинета Министров Украины от 19 декабря 1994 г. № 853. В соответствии с данным Положением: «в кадровый резерв зачисляются профессионально подготовленные работники, которые успешно выполняют служебные обязанности, проявляют инициативу, имеют организационные способности и необходимый опыт, успехи в обучении».

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «КАРЬЕРА»

Термин "карьера" имеет много значений, происходит от латинского *carrus* – телега, повозка и итальянского *carriera* – бег, жизненный путь, поприще. Самое популярное определение "карьеры" – продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег [6].

Однако нельзя связывать карьеру только с продвижением по службе. Это понятие применимо и к другим жизненным ситуациям.

Поэтому, *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 рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная - означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная - характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития. Эти стадии 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

другой организации. Такой переход связан либо с увеличением размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе.

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. 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. 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.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера скрытая (центростремительная) - 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 руководства организацией без формального изменения в должности. Например, приглашение работника на ранее недоступные ему встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение 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 на занимаемой должности.

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

Внутренняя оценка успешной и неуспешной карьеры происходит путем сопоставления реального положения вещей с личными целями и притязаниями человека, а внешняя основывается на мнении окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутриличностного конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Чтобы успешно управлять карьерой, человеку необходимо определиться с карьерными ключевыми моментами («карьерными якорями») – интересами или ценностями, от которых человек не откажется, если придется делать выбор. «Якорь карьеры» отражает наличие осознаваемых приоритетных профессиональных потребностей в структуре личности. Он возникает в процессе социализации в начальные годы развития карьеры, устойчив и может

оставаться стабильным длительное время. Карьерная установка – это постоянный и устойчивый элемент структуры личности. Именно исходя из «карьерного якоря», люди предпринимают активные шаги для того, чтобы достичь конкретных целей. Эдгар Шейн выделил восемь основных карьерных ориентаций, которые можно диагностировать методикой «Якорь карьеры» (см. Приложение А).

1.Профессиональная компетентность. Эта установка связана с наличием способностей и талантов в определённой области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Люди с такой установкой хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности.

2.Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентации личности на интеграцию усилий других людей, полноту ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации.

3.Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность всё делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать.

4.Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Необходимо различать два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства.

5.Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни.

6.Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процессы борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация.

7.Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он хочет, чтобы всё это было сбалансировано. Такой человек больше всего ценит свою жизнь в целом – где живёт, как совершенствуется, - чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8.Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причём это не всегда творческий человек, для него самое главное – создать дело, концепцию или организацию, построить её так, чтобы это было как бы продолжением его самого, вложить туда душу [8].

3. ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ СОГЛАСНО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРЕДПОЧТЕНИЯМ

Немаловажным фактором, влияющим на карьеру, является индивидуальность личности, ее особенности. Дж. Голланд считал, что все существующие профессии можно объединить в шесть основных моделей профессиональной среды. Этим группам соответствует шесть типов личности. Каждый тип личности характеризуется определенными особенностями темперамента, характера, установками, мотивами и т.д. В связи с этим определенному типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов. Именно это соответствие позволяет человеку наиболее полно раскрывать свои способности, выражать свои установки и ценностные ориентации, заниматься интересующими его проблемами, быть профессионально успешным и удовлетворенным.

Для оценки типологии личности согласно профессиональным предпочтениям используется Методика определения профессионального типа личности Дж. Голланда (см. Приложение Б).

В рамках этой методики выделяются следующие типы личности:

Реалистический тип. Из физического и социального окружения выбирает цели, ценности и задачи, которые для него являются объективными. Он занимается конкретными делами, ценностями и их использованием: вещами, инструментами, животными, машинами и т.п. Избегает занятий, требующих абстрактного мышления и социальных контактов. Обладает высокой эмоциональной стабильностью, ориентирован на настоящее. Выбирает профессии с четкими, конкретными задачами: механик, водитель, инженер, агроном и т.п. Развиты математические, невербальные способности, пространственное воображение (чтение чертежей). Имеет шансы добиться успеха в таких областях, как физика, механика, кибернетика, химия, спорт.

Интеллектуальный тип. Занимается решением проблем окружающего мира скорее с помощью идей, слов, символов, чем посредством физических и

социальных навыков. Характерны аналитический ум, независимость и оригинальность суждений, критичность и рациональность. Преобладают теоретические и эстетические ценности. Ориентируется на решение интеллектуальных творческих задач, требующих абстрактного мышления. Структура интеллекта гармонична: развиты вербальные и невербальные способности. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности не расположен к общению. В беседах чаще является передатчиком информации, в основном — интроверт. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: математика, география, геология, физика, творческие профессии.

Социальный тип. Ставит перед собой цели и задачи, которые позволяют ему устанавливать контакт с окружающей средой. Отличается выраженными социальными умениями (умением общаться, стремлением к лидерству, потребностями в многочисленных социальных контактах). Независим от окружающих, с успехом приспосабливается к обстоятельствам. Эмоционален и чувствителен. Представитель данного типа старается держаться в стороне от интеллектуальных проблем. В структуре интеллекта выражены вербальные способности. Предпочитает поучать и воспитывать окружающих, способен к сопереживанию и сочувствию, поэтому свои навыки использует для тренировки, обучения других, для изменения их поведения. Проблемы решает опираясь на эмоции, чувства, умение общаться. В качестве доминирующих черт характера выступают социабельность, воспитанность, гуманность, женственность, психологическая настроенность.

Конвенциональный тип. Из физического и социального окружения выбирает такие цели и задачи, которые поставлены обычаем и обществом. В соответствии с этим его подход к решению проблем стереотипный, практический и конкретный. Отдает предпочтение структурированной деятельности, работе по инструкции, определенным алгоритмам. Имеются способности к переработке конкретной, рутинной (цифровой) информации. Черты характера: консерватизм, подчиненность, зависимость, ригидность (не любит смены деятельности). В поведении и общении придерживается

стереотипов, хорошо следует обычаям. Слабый организатор и руководитель. Преобладают математические (особенно счетные) способности. **Предприимчивый тип.** Выбирает цели, которые позволяют проявить энергию, энтузиазм, импульсивность, доминантность. Любит приключения. Чертами характера являются: стремление к лидерству, потребность в признании, предприимчивость, агрессивность. Доминантен, предпочитает задачи, связанные с руководством, личным статусом, властью. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Не нравятся задания, связанные с практическим и интеллектуальным трудом, требующие усидчивости, моторных навыков, концентрации внимания. Зависим от других. Самоутвердиться ему позволяет некоторая вербальная агрессия.

Артистический тип. При общении с окружающим миром опирается на свое воображение и интуицию. Присущ эмоционально сложный взгляд на жизнь. Черты характера: независимость в принятии решений, гибкость, оригинальность. Для представителей данного типа характерен высокий жизненный идеал, усвоенный еще в молодости, с утверждением своего «я». Он несоциален в том смысле, что не придерживается условностей общества. Обычно не живет по правилам и традициям. Предпочитает занятия творческого характера: музыка, рисование, деятельность в области гуманитарных наук. Использует свои чувства и эмоции, интуицию и воображение для создания художественных образов и продуктов. Хорошо развито восприятие и моторика. Высокий уровень экстравертированности. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: история, филология, искусство. Предпочитает творческие занятия: музыку, рисование, литературное творчество и т.п. Обычно становится учителем своего вида искусства. Развивая и выражая свое художественное дарование, он обеспечивает себе уважение и признание. Избегает многочисленных отношений и отстраняется от людей. Это идет артистичной личности на пользу, поскольку для творчества необходимо освободиться от конвенциональных обычаев, чтобы быть свободным и свободно мыслить [9].

Выбор профессии (и карьеры) происходит под воздействием различных обстоятельств. Выделяют следующие основные ситуации выбора профессии:

1. Традиция – вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.
2. Случай – выбор произошел случайно в силу определенного события.
3. Долг – выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.
4. Целевой выбор – выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора человек знает о будущей профессиональной деятельности).

Успешная карьера зависит не только от побуждений и мотивации, но и от способностей. Поэтому необходимо адекватно оценивать навыки, а также способности и таланты с целью успешного управления деловой карьерой.

4. МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Практические исследования служебной карьеры многих действующих системах управления персоналом показывают, что все многообразие видов карьеры получаются за счет сочетания четырех ее основных моделей: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье» [3].

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом "прыжок с трамплина" ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры "трамплин" для линейного руководителя показана на рис. 2.

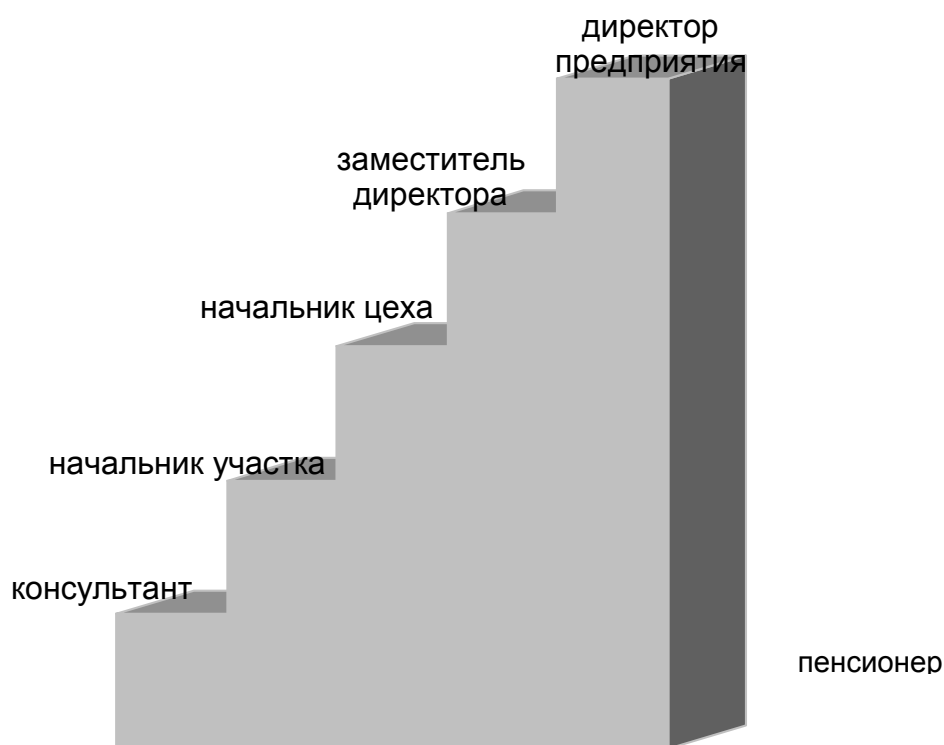


Рис.2. Модель служебной карьеры «трамплин»

Карьера "трамплин" наиболее характерна для руководителей советского периода, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях

занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации - работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться на ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера "трамплин" может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

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 (рис. 3). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

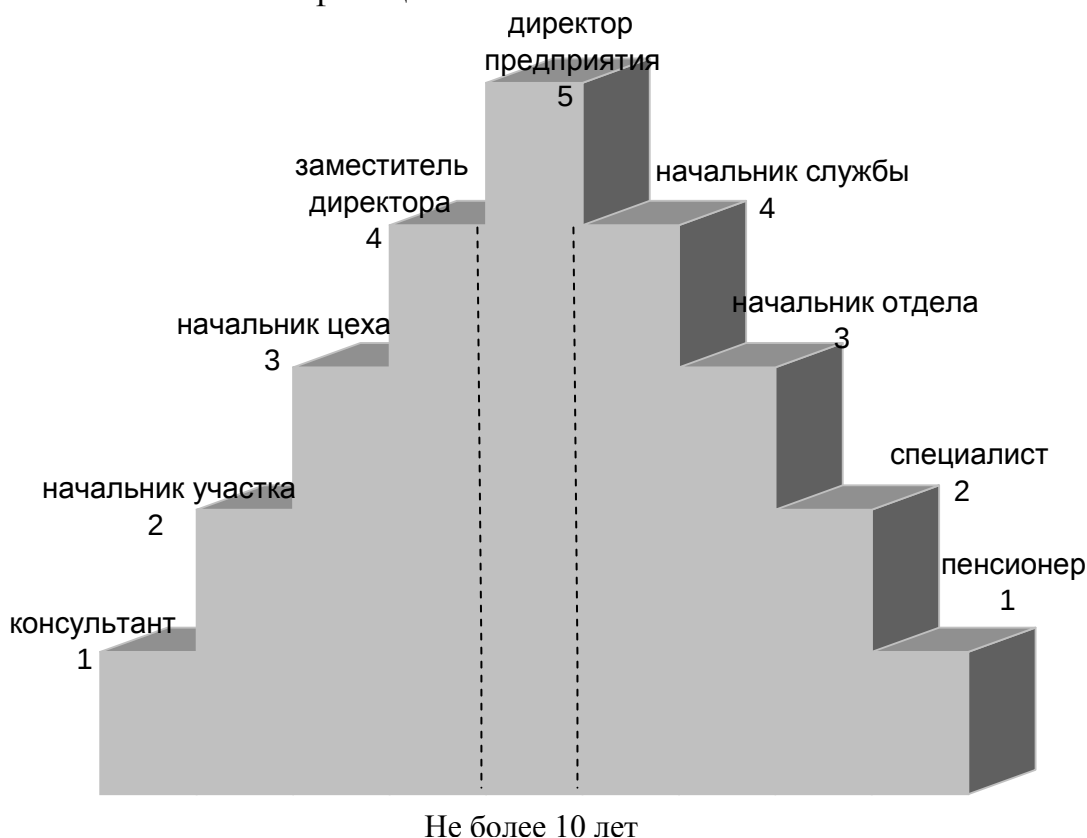


Рис.3. Модель служебной карьеры «лестница»

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

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. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). 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. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рис. 4.

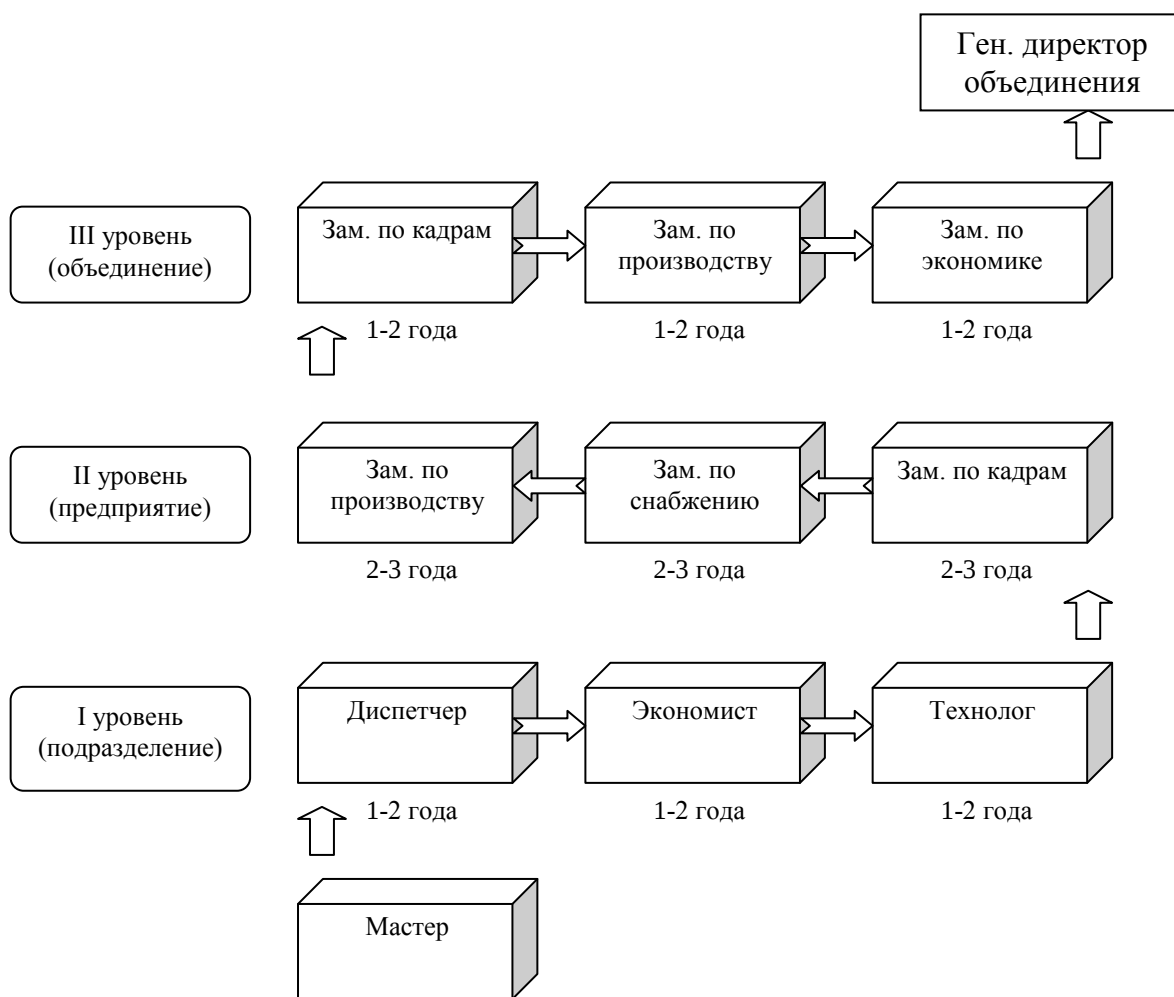


Рис.4. Модель служебной карьеры «змея»

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах. Профессор У. Оучи говорит о расстановке кадров в Японии: «Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или сборку, техника каждый год могут

переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей - перемещать по всем отраслям бизнеса... Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы» [4].

При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

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. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Рассмотрим карьеру «перепутье» для линейного руководителя (рис. 5).

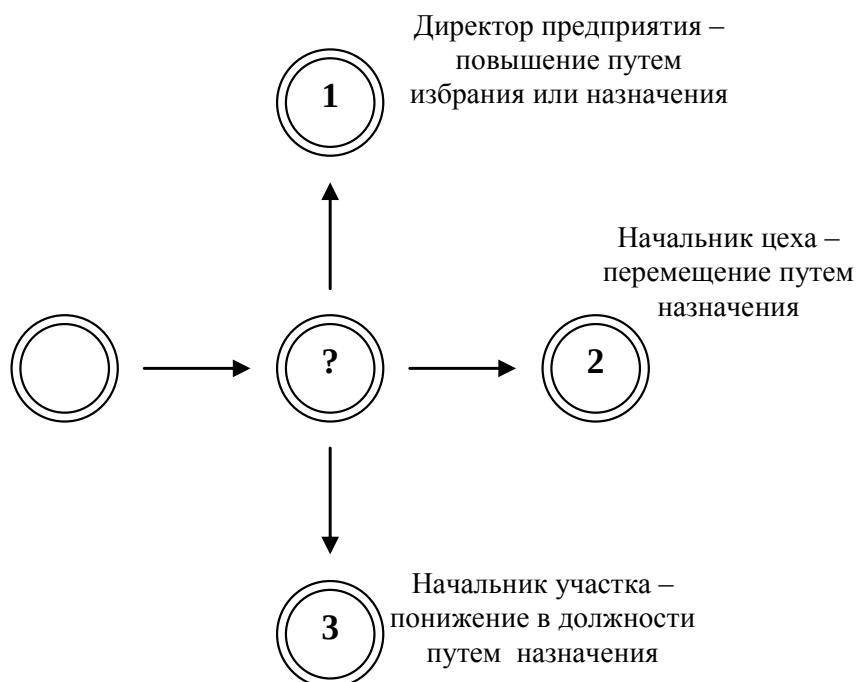


Рис.5. Модель служебной карьеры «перепутье»

По истечении определенного периода, допустим 5 лет работы в должности начальника цеха, человек проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов.

Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив, то он рекомендуется к перемещению на другую должность. Например, начальником другого цеха.

В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, тогда решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за грубые нарушения философии предприятия.

5. ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

Карьера – это длительный процесс. Она проходит ряд последовательных этапов, на которых человек удовлетворяет свои потребности. Чтобы человек мог адекватно распределять свои силы на весь период карьеры, прогнозировать возможные подъёмы и спады и не пугаться последних, важно знать характеристику этапов её развития (таблица 1):

Таблица 1. Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	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

Сохране- ния	до 55	Пик совершен- ствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Заверше- ния	после 60	Уход на пенсию. Подготовка к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсион- ный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода

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.

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 в установлении 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.

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 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).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться 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 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.

В табл. 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, необходимо проводить специальные исследования. Результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалификационные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

Однако этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью). В соответствии с фазами развития профессионала различают:

- **оптант** (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не

может, т.к. возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

- адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
- адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» в производственной работе;
- интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справлять с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие показатели квалификации;
- наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Самая лучшая карьера – та, которая обещает оптимальное соотношение того, чего человек хочет от жизни, и того, что ему необходимо. Хороший выбор карьеры означает последовательность должностей, которые дают человеку возможность быть хорошим специалистом, побуждают его строить свою карьеру, дают удовлетворение от работы и обеспечивают соответствующий баланс между работой и личной жизнью. Удачно выбранная карьера означает, что человек может сформировать позитивный взгляд на жизнь, выполнять важную, по его мнению, работу и вести желаемый для него образ жизни. Формирование такого баланса получило название планирования карьеры.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является согласование профессиональной и внутриорганизационной карьер, что предполагает решение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и определенного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника для учета его индивидуальных потребностей и мотиваций;
- устранение тупиковых ситуаций, в которых исключаются возможности развития сотрудника;
- исключение закрытости процесса управления карьерой;
- изучение карьерного потенциала сотрудников и обеспечение обоснованной оценки потенциала каждого сотрудника с целью исключения нереалистических ожиданий;

- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных кадровых решениях;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет качественную и количественную потребность в персонале в заданный момент времени и в любом подразделении организации.

Планирование и контроль служебной карьеры начинаются с момента приема сотрудника в организацию на срок до предполагаемого увольнения и включают организацию планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен знать не только краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и требования к нему, определяющие служебные продвижения.

Планирование карьеры предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры. Речь идет о решающем шаге в адаптации потребностей и способностей человека к благоприятным карьерным возможностям. Планирование карьеры сопряжено с систематическим обдумыванием и пристальным вниманием к краткосрочным и долгосрочным целям карьеры. Выделяют пять **этапов планирования карьеры**:

1. **Самооценка.** Первый этап заключается в сборе данных о себе самом - сильных сторонах и слабостях, ценностях, интересах, профессионализме, способностях и предпочитаемых видах деятельности. Рекомендуется поразмышлять над тем, что может доставить в работе радость, насколько тесно представление о себе связано с тем, чем человек занимается, подумать и о значимом вознаграждении.

2. **Изучение возможностей.** Второй этап включает в себя сбор данных о благоприятных возможностях и потенциальных вариантах выбора как в той организации, где человек работает, так и за ее пределами. В быстро изменяющемся мире одна единственная организация вряд ли удовлетворит требования планируемой человеком карьеры. Нужно оценивать рынок труда и

экономические условия, возможности развития, которые предлагает его организация, включая шансы перехода на иные виды деятельности или в другие подразделения.

3. Принятие решений и постановка целей. На этом этапе необходимо принять решение о краткосрочных и долгосрочных целях. Какую программу планируется реализовать в будущем году? В каких сферах деятельности организации хотелось бы проявить себя? Какую квалификацию желаете обрести? Решение каких задач позволит наиболее полно проявить себя в реализации целей? Рекомендуется определить программы и назначения на работу, которые будут способствовать расширению благоприятных возможностей.

4. Планирование действий. Необходимо задать вопрос: «Что мне делать, чтобы оказаться там, где я желаю?». Ответ на этот вопрос требует установления предельных сроков выполнения задач, определения необходимых ресурсов и разработки планов преодоления препятствий.

5. Движение к цели. На данном этапе не следует забывать о необходимости периодического пересмотра плана. Хотя бы раз в полгода следует задаваться вопросами: «Правильно ли я действую? Расту ли я? Осуществляю ли я то, чего желаю? Возможно, новые целевые задачи ускорят мое продвижение?».

Планированием карьеры в организации должны заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 2.

Таблица 2. Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы 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

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

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом 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 индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой - у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Планирование карьеры должно помочь человеку в приобретении знаний о его потребностях, ценностях и личных целях. Такие знания можно приобрести благодаря трехэтапному процессу самооценки.

Трехэтапный процесс самооценки:

1. Определить и сгруппировать навыки, интересы, потребности, связанные с работой, ценности. Лучше всего начать с перечня учебных заведений. Назвать каждое заведение, начиная со средней школы. Какие предметы нравились, а какие – нет? По каким предметам оценки были самыми высокими, а по каким – самыми низкими? В каких внеклассных мероприятиях принимали участие? Были ли приобретены какие-либо специальные навыки? Было ли приобретено мастерство в каких-то других сферах? Далее начинается оценка профессионального опыта. Надо назвать каждую должность, которую занимали, организацию, в которой работали, общий уровень удовлетворенности, что понравилось на этих должностях, а что – нет, и почему

были оставлены предыдущие места работы. Рассказ по всем пунктам должен быть искренним.

2. Обобщить эту информацию с точки зрения общих ценностей карьеры и специфических профессиональных целей. Первый этап уже предоставляет определенное представление об интересах и способностях. Теперь следует поразмыслить над тем, как превратить их в определенную организационную среду или профессиональную сферу, с которыми они будут согласоваться наилучшим образом. С этого момента можно конкретизировать и определить четко обозначенные профессиональные цели.

Какие сферы являются доступными? Бизнес? Служба в государственном учреждении? В некоммерческой организации? Ответ можно распространить на разные сферы, такие, как образование, финансы, производство, социальные услуги или охрана здоровья. Определение сферы интересов является обычно более легким делом, чем выбор конкретной должности. Определив ограниченный список интересующих профессий, можно сопоставить со способностями и навыками. Придется ли изменить место жительства ради определенной профессии? Если да, то будет ли отвечать новое место жительства географическим предпочтениям? Достаточен ли уровень образования для этой должности? Если нет, то какое дополнительное образование потребуется? Даст ли новая работа желаемый статус и уровень доходов? Какую долгосрочную перспективу обещает работа? Не наблюдается ли в этой сфере циклическая безработица? Поскольку каждая должность имеет свои недостатки, внимательно ли были рассмотрены все негативные аспекты? При условии исчерпывающих ответов на каждый вопрос, должен сформироваться относительно короткий перечень специфических профессиональных целей.

3. Далее следует сопоставить возможности карьеры с реалиями организации или рынком профессий, собрав информацию у компетентных специалистов в сферах, организациях или занимающих желаемые должности. Эти информационные интервью должны предоставить обратную связь, которая

касается точности самооценки и тех возможностей, которые имеются в наличии в интересующих сферах или на интересующих должностях.

Изучение себя – это лишь часть процесса организации и планирования карьеры. Нужно также идентифицировать те виды деятельности, которые являются подходящими – по данным о профессиональной ориентации, навыках, якорях карьеры и профессиональных предпочтениях, а также те, на которые будет большой спрос в грядущем будущем.

Средством реализации плана карьеры является успешная работа на занимаемой должности; профессиональное и индивидуальное развитие; обучение; эффективное сотрудничество с руководителем; создание положения и имиджа в организации. Сегодня считается, что успех карьеры зависит от способностей работать на стыке разных сфер деятельности.

Организация карьеры находит отражение в определенных документах, к которым относятся: Положение о карьере; Фактические модели карьеры; Плановые модели карьеры.

Положение о карьере - документ, регламентирующий процесс управления карьерой на предприятии, в организации. В настоящее время не выделяют устоявшуюся структуру этого положения, но можно выделить наиболее характерные его разделы:

1. Общая часть.
2. Цели и задачи карьеры.
3. Организация управления карьерой.
4. Оценки персонала в процессе карьеры.
5. Порядок подготовки и принятия решений по карьере.
6. Система используемой документации.

Фактические модели карьеры - это или накопленные «фотографии» карьеры конкретных людей на данном предприятии, или созданные «сегодня и сейчас» для каких-то целей. «Фотографирование» карьеры дает необходимую информацию о переходе с должности на должность (как по горизонтали, так и вертикали), времени работы в каждой должности, изменении возраста человека,

повышении квалификации, изменениях (динамике) в знаниях, навыках, умениях и др. Фактические модели карьеры полезны тем, что они могут дать представление о реальной карьере, её механизме, который необходимо знать для последующего совершенствования.

Плановые модели карьеры представляют собой разработки по возможной карьере работников. Они включают определения должностных перемещений, описания требований к кандидатам, временные интервалы, формы и методы оценки знаний, навыков и умений, результатов работы и прочее.

Наиболее распространенной моделью управления карьерой сотрудников является модель партнёрства по планированию и развитию карьеры.

Партнёрство предполагает сотрудничество трех сторон - работника, его руководителя и отдела управления персоналом. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.

Отдел управления персоналом играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

После приема на работу специалисты по персоналу проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнёрства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные цели:

- 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
- 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карьеры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые бы он хотел занять

в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить является ли данный план развития карьеры реалистичным и, если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела управления персоналом и собственного руководителя, прежде всего, для определения своих возможностей и недостатков, а так же методов развития. Многие организации проводят специальное тестирование для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих это возможным:

- результаты работы в занимаемой должности;
- профессиональное и индивидуальное развитие;
- эффективное партнерство с руководителем;
- заметное положение в организации.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел управления персоналом. Оценка проводится периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом УП. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и

организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Как всякий организационный процесс развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой. Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьерой в организации, являются:

1) текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);

2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);

3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

4) проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Таким образом, управление служебной карьерой - это сложный процесс, требующий значительных затрат, однако его формальное наличие не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем работникам организации. Люди отличаются друг от друга и по способностям, уровню образования, квалификации. Так что не каждый даже при наличии действенной системы продвижения сможет занять наиболее высокие должности. В условиях же отсутствия карьерных планов спонтанные перемещения могут привести к снижению энтузиазма и мотивации сотрудников, так как во всем этом они не увидят логики. К тому же такие переводы могут прервать трудовой процесс и привести к снижению продуктивности и творческого настроения.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 832с.
2. Дубенко С.Д. Державна служба в Україні/ Навч. посібник для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління». – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 168 с. – Бібліогр.: с. 108-112 (73назв).
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1997. – 526с.
4. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 №3723-ХІІ
5. Комаров Е. Управление карьерой. Часть 1,2 // Управление персоналом -1999-№1.
6. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.; под ред. В.Н. Иванова. - М.: Высш. шк., 2004. - 280с.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Положення про формування кадрового резерву для державної служби» від 19.24.94. № 853.
8. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2002. – 298с.
9. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие / Под общей ред. А.А.Крылова, С.А.Маничева. – СПб.: Питер, 2002. – 560 с.: ил. – («Практикум по психологии»).
10. Радугин А.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин. – Воронеж, 2005. - 195с.
11. Раунтри Дерек Контрольные вопросы для руководителя / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288с.
12. Робинс Стефан П., ДеЧенцо Дэвид А. Основы менеджмента/Пер. с англ, А. Олийнык и др. – К.: Издательство Соломии Павлычко «ОСНОВЫ», 2002. – 671с.
13. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2001. – 523с.
14. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 432с.
15. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 368с.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: «Интел-Синтез», 1998. – 456с.
17. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. Пособие. – К.: МАУП, 1999. – 400с.

Методика «Якорь карьеры» Э.Шейна

Опросник Эдгара Шейна „Якорь карьеры” используется для практического изучения карьерных ориентаций. Опросник переведен и адаптирован В.А.Чикер и В.Э. Винокуровой.

Инструкция: «По шкале от 1 до 10 оцените, насколько важным является каждое из первых 21 утверждений. Учитывая, что 1 – означает «совершенно неважно», а 10 – «исключительно важно». Остальные баллы – промежуточные. Начиная с 22 утверждения, оцените, насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений. Учитывая, что 1 – «совершенно не согласен», а 10 – «полностью согласен». Остальные баллы промежуточные».

1. Строить карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать всё по-своему и не быть стеснённым правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищённостью.
5. Употреблять своё умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
12. Работать в организации, которая не обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.
18. Занять высокую должность.
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономию в выборе характера занятий, времени выполнения.
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.
21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели.
22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и карьеры.
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить своё собственное дело.
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в новой местности.

29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу людям.

30. Соревнования и выигрыш – это наиболее важные стороны моей карьеры.

31. Карьера имеет смысл, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

33. Я бы скорее ушёл из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

34. Я буду считать, что достиг успеха только тогда, когда стану руководителем высокого уровня.

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

36. Я предпочёл бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контакт.

37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечён в решение трудных проблем или ситуацию соревнования.

39. Выбрать и поддерживать определённый образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Обработка: с помощью ключа по каждой карьерной ориентации подсчитывается количество сырых баллов путем суммирования и деления на количество вопросов – 5 (для ориентации стабильность – 3). Самый высокий показатель – 10, самый низкий – 1.

Ключи для обработки данных

1. Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
2. Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
3. Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
4. Стабильность места работы: 4, 12, 36. места жительства: 20, 28, 41.
5. Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
6. Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
7. Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
8. Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

Полученное значение свидетельствует о выраженности соответствующей карьерной ориентации. Ведущей является карьерная ориентация, набравшая не менее 5 баллов. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Описание карьерных ориентаций

1. Профессиональная компетентность.

Эта установка связана с наличием способностей и талантов в определённой области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Люди с такой установкой хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно эти люди ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, подобающем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетентности,

но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие в организации компетентных решений.

2.Менеджмент.

В данном случае первостепенное значение имеют ориентации личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Понимание этой карьерной ориентации связано с возрастом и опытом работы. Такая работа требует не только аналитических навыков, но и навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя власти и ответственности. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займёт должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

3.Автономия (независимость).

Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность всё делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать. Если ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе и от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьёзных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4.Стабильность.

Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были

предсказуемы. Необходимо различать два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства.

Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определённый срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках-пенсионерах и платит большие пенсии, выглядит более надёжной в своей отрасли. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на *стабильность места жительства*, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определённом месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это не сопровождается его «срыванием с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и подниматься на высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей.

5.Служение.

Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты и т.д.

6.Вызов.

Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процессы

борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация.

7.Интеграция стилей жизни.

Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он хочет, чтобы всё это было сбалансировано. Такой человек больше всего ценит свою жизнь в целом – где живёт, как совершенствуется, - чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8.Предпринимательство.

Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причём это не всегда творческий человек, для него самое главное – создать дело, концепцию или организацию, построить её так, чтобы это было как бы продолжением его самого, вложить туда душу.

Методика определения профессионального типа личности

Дж. Голланда

С помощью этой методики определяется профессиональный тип личности, который характеризуется определенными особенностями темперамента, установками, мотивами и т.д. В соответствии с типом личности определяются те профессии, в которых человек может достичь наибольшего успеха.

Инструкция: в бланке попарно представлены различные профессии. В каждой паре профессий постарайтесь найти ту, которой Вы отдаете предпочтение. Например, из двух профессий – поэт или психолог – Вы предпочитаете вторую, тогда в бланке в строке 41 Вы должны поставить знак «плюс» возле этой профессии. Общее количество выборов, сделанных Вами, должно составлять 42.

1	Инженер-строитель	Р	1	Конструктор	И
2	Электротехник	Р	2	Санитарный врач	С
3	Токарь	Р	3	Наборщик	К
4	Фотограф	А	4	Заведующий магазином	Пр
5	Чертежник	К	5	Дизайнер	А
6	Философ	И	6	Психиатр	С
7	Ученый-химик	И	7	Бухгалтер	К
8	Редактор научного журнала	И	8	Адвокат	Пр
9	Лингвист	К	9	Переводчик художественной литературы	А
10	Педиатр	С	10	Работник театра	А
11	Завуч по внеклассной работе	С	11	Председатель профкома	Пр
12	Спортивный врач	С	12	Музыкант	А
13	Нотариус	К	13	Снабженец	Пр
14	Продавец	К	14	Карикатурист	А
15	Политический деятель	Пр	15	Писатель	А
16	Садовник	Р	16	Метеоролог	К
17	Водитель автобуса	Р	17	Фельдшер	С
18	Инженер-электронщик	Р	181	Секретарь-машинистка	К
19	Маляр	Р	19	Художник по металлу	А
20	Биолог	И	20	Глазной врач	С
21	Телерепортер	Пр	21	Режиссер	А
22	Гидролог	Пр	22	Ревизор	К
23	Зоолог	И	23	Главный зоотехник	Пр
24	Математик	И	24	Архитектор	А

25	Работник детской комнаты милиции	С	25	Аудитор	К
26	Учитель	С	26	Менеджер	Пр
27	Воспитатель детсада	С	27	Художник по керамике	А
28	Экономист	К	28	Заведующий отделом на производстве	Пр
29	Банкир	К	29	Критик	И
30	Заведующий хозяйством	Пр	30	Дирижер	А
31	Радиооператор	Р	31	Специалист по ядерной физике	И
32	Заведующий лабораторией	И	32	Монтажник	Р
33	Агроном-семеновод	Р	33	Председатель кооператива	Пр
34	Закройщик	Р	34	Декоратор	А
35	Археолог	И	35	Эксперт	К
36	Работник музея	И	36	Консультант	С
37	Ученый	И	37	Актер	А
38	Логопед	С	38	Стенографист	К
39	Врач	С	39	Дипломат	Пр
40	Главный бухгалтер	К	40	Директор	Пр
41	Поэт	А	41	Психолог	С
42	Телемеханик	Р	42	Прораб на стройке	Пр

Обработка: по бланку ответов необходимо подсчитать количество выборов по каждому из 6 типов личности (количество выборов, где указана буква «Р», затем «И» и т.д.). это будут начальные баллы. Далее начальные баллы переводятся в стандартные с помощью нормо-таблицы стандартных баллов. После перевода всех начальных баллов в стандартные определяется приоритет той или иной сферы деятельности (по максимальному количеству стандартных баллов).

Нормо-таблица стандартных баллов

Стандартные баллы	Начальные баллы						Стандартные баллы
	Р	И	С	К	Пр	А	
0	0-1				0-1		0
1	2	0	0-1	0	2	0	1
2	3	1	2	1-2	3	1-2	2
3	4-5	2-3	3-4	3	4-5	3	3
4	6	4	5	4	6	4-5	4
5	7	5	6	5-6	7	6	5
6	8-9	6-7	7-8	7	8-9	7-8	6
7	10	8	9	8	10	9	7
8	11	9	10-11	9-10	11	10-11	8
9	12-13	10	12	11	12	12	9
10	14	11-12	13-14	12	13-14	13-14	10
11		13		13-14			11

У человека может доминировать один тип личности, или он может быть охарактеризован через комбинацию нескольких типологических особенностей.

Описание профессиональных типов личности

Реалистический тип. Из физического и социального окружения выбирает цели, ценности и задачи, которые для него являются объективными. Он занимается конкретными делами, ценностями и их использованием: вещами, инструментами, животными, машинами и т.п. Избегает занятий, требующих абстрактного мышления и социальных контактов. Обладает высокой эмоциональной стабильностью, ориентирован на настоящее. Выбирает профессии с четкими, конкретными задачами: механик, водитель, инженер, агроном и т.п. Развиты математические, невербальные способности, пространственное воображение (чтение чертежей). Имеет шансы добиться успеха в таких областях, как физика, механика, кибернетика, химия, спорт. Охотно избирает такие профессии, как механик, шофер, садовник, инженер, электрик, агроном. Избегает руководящих ролей.

Интеллектуальный тип. Занимается решением проблем окружающего мира скорее с помощью идей, слов, символов, чем посредством физических и социальных навыков. Характерны аналитический ум, независимость и оригинальность суждений, критичность и рациональность. Преобладают теоретические и эстетические ценности. Ориентируется на решение интеллектуальных творческих задач, требующих абстрактного мышления. Чаще выбирает научные профессии: ботаник, астроном, физик, математик. Структура интеллекта гармонична: развиты вербальные и невербальные способности. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности не расположен к общению. В беседах чаще является передатчиком информации, в основном — интроверт. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: математика, география, геология, физика, творческие профессии.

Социальный тип. Ставит перед собой цели и задачи, которые позволяют ему устанавливать контакт с окружающей средой. Отличается выраженными социальными умениями (умением общаться, стремлением к лидерству, потребностями в многочисленных социальных контактах). Независим от окружающих, с успехом приспосабливается к обстоятельствам. Эмоционален и

чувствителен. Представитель данного типа старается держаться в стороне от интеллектуальных проблем. В структуре интеллекта выражены вербальные способности. Предпочитает поучать и воспитывать окружающих, способен к сопереживанию и сочувствию, поэтому свои навыки использует для тренировки, обучения других, для изменения их поведения. Проблемы решает, опираясь на эмоции, чувства, умение общаться. В качестве доминирующих черт характера выступают социабельность, воспитанность, гуманность, женственность, психологическая настроенность. Наиболее предпочитаемые сферы деятельности: психология, медицина, педагогика.

Конвенциональный тип. Из физического и социального окружения выбирает такие цели и задачи, которые поставлены обычаем и обществом. В соответствии с этим его подход к решению проблем стереотипный, практический и конкретный. Отдает предпочтение структурированной деятельности, работе по инструкции, определенным алгоритмам. Имеются способности к переработке конкретной, рутинной (цифровой) информации. Черты характера: консерватизм, подчиненность, зависимость, ригидность (не любит смены деятельности). В поведении и общении придерживается стереотипов, хорошо следует обычаям. Слабый организатор и руководитель. Преобладают математические (особенно счетные) способности. Наиболее предпочтительны такие специальности, как бухгалтер, финансист, товаровед, делопроизводитель, экономист, машинистка, канцелярский служащий. Предпочтительны профессии, связанные с канцелярией и расчетом.

Предприимчивый тип. Выбирает цели, которые позволяют проявить энергию, энтузиазм, импульсивность, доминантность. Любит приключения. Чертами характера являются: стремление к лидерству, потребность в признании, предприимчивость, агрессивность. Доминантен, предпочитает задачи, связанные с руководством, личным статусом, властью. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Не нравятся задания, связанные с практическим и интеллектуальным трудом, требующие усидчивости, моторных навыков, концентрации внимания. Зависим от других.

Самоутвердиться ему позволяет некоторая вербальная агрессия. Эти особенности наиболее плодотворно реализуются в таких профессиях, как дипломат, репортер, менеджер, брокер, предприниматель, кооператор, директор.

Артистический тип. При общении с окружающим миром опирается на свое воображение и интуицию. Присущ эмоционально сложный взгляд на жизнь. Черты характера: независимость в принятии решений, гибкость, оригинальность. Для представителей данного типа характерен высокий жизненный идеал, усвоенный еще в молодости, с утверждением своего «я». Он несоциален в том смысле, что не придерживается условностей общества. Обычно не живет по правилам и традициям. Предпочитает занятия творческого характера: музыка, рисование, деятельность в области гуманитарных наук. Использует свои чувства и эмоции, интуицию и воображение для создания художественных образов и продуктов. Хорошо развито восприятие и моторика. Высокий уровень экстравертированности. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: история, филология, искусство. Предпочитает творческие занятия: музыку, рисование, литературное творчество и т.п. Обычно становится учителем своего вида искусства. Развивая и выражая свое художественное дарование, он обеспечивает себе уважение и признание. Избегает многочисленных отношений и отстраняется от людей. Это идет артистичной личности на пользу, поскольку для творчества необходимо освободиться от конвенциональных обычаев, чтобы быть свободным и свободно мыслить.

СУЩНОСТЬ КАРЬЕРЫ И ЭТАПЫ ЕЕ ПОСТРОЕНИЯ

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Цвык Анна Павлова, младший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.