**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА**

Понятие «карьера» имеет много значений. Вообще карьера — это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности.

Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способ­ностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида.

Западный менеджмент рассматривает карьеру с двух позиций. С одной стороны, карьера — это набор должностей, занимаемых человеком в течение жизни. Это целевая карьера. С другой стороны, карьера включает изменения ценностей и мотивов человека, которые происходят с ним в течение жизни. Это субъективная карьера. Обе эти позиции фиксируются на личности, предполагая, что человек может в определенной степени контролировать свое продвижение, управлять своими возможностями в достижении максимального успеха и удовлетворенности от своей профессиональной деятельности.

**Карьера** — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным продвижением.

Различают два **вида карьеры:** профессиональную и внутриорганизационную.

*Профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный работник 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 в разных организациях.

**Профессиональная карьера выполняет следующие функции:**

■ структурирует трудовой и жизненный опыт работника, благодаря чему трудовая биография приобретает вид развития, упорядоченного ступенями карьеры;

■ обеспечивает человеку материальное благополучие;

■ удовлетворяет потребности в самореализации, уважении, самоуважении, в успехе и власти;

■ показывает конкурентоспособность человека на рынке труда.

**Цель карьеры** состоит в следующем:

■ получить работу или должность, которые соответствуют самооценке и доставляют моральное удовлетворение;

* получить работу или должность, в определенной мере соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать активный отдых;
* получить работу или должность, которые активизируют потенциал работника и развивают его;
* получить работу или должность, которые носят творческий характер;
* получить работу или должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
* получить работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
* получить работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
* получить работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам человек, растет его квалификация и т.д., поэтому формирование целей карьеры — это процесс постоянный.

**Внутриорганизационная карьера** охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она может быть реализована в трех основных направлениях:

1. вертикальное — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
2. горизонтальное — 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. Горизонтальная карьера обеспечивается прежде всего наличием на каждом профессиональном уровне градаций заработной платы;
3. центростремительное — движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение работником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Иной подход к карьере персонала был разработан Эдгаром Шейном, предложившим рассматривать организацию в виде трехмерного конуса. Движение внутри организации может осуществляться в трех направлениях:

1. вертикальное направление — ранговое или иерархическое повышение или понижение в должности;
2. круговое движение соответствует смене функций в организации (финансы, производство, маркетинг, сбыт и др.). Круговое движение (ротация) позволяет поддерживать интерес к работе, способствует развитию профессионализма;
3. движение внутрь конуса означает приобретение авторитета и уважения среди коллег и характеризуется корпоративной принадлежностью, привилегиями, производственной осведомленностью.

Игнорирование продвижения работника внутрь конуса при движении его наверх часто приводит к тому, что его реальный статус и авторитет не соответствуют его официальному статусу, что отрицательно влияет на эффективность работы.

Круговое движение и движение внутрь конуса рассматривается как горизонтальная карьера или карьера специалиста.

Движение к вершине конуса (вертикальная карьера) формирует управленческую карьеру.

Классификацию управленческой карьеры обычно проводят, используя четыре показателя.

1. *Скорость продвижения по уровням иерархии управления.* При рассмотрении этого показателя проблемой является определение оптимальной скорости продвижения по должностной лестнице и временного предела полной реализации управленческого потенциала работника в занимаемой должности.

Исследованиями было установлено, что работник, длительное время занимающий одну и ту же должность, нередко перестает видеть новое, свыкается с недостатками. Считается, что если работник не видит перспективы роста, то после пяти-семи лет работы у него начинается спад трудовой активности, снижение трудового потенциала, потеря чувства здорового карьеризма. Это является одной из причин, снижающих эффективность работы персонала, долго занятого в одной должности. Именно период пяти-семи лет может служить основой планирования должностного продвижения.

Знание временной периодизации карьеры позволяет рационально использовать периоды подъема человеческой активности, прогнозировать точки и периоды ее кризисов.

2. *Перспективная ориентация.* Работник может выбрать различные варианты должностного продвижения:

■ поступательное движение по иерархической лестнице в широком диапазоне должностей;

* занятие определенной должности;
* сохранение занимаемой должности.

Два последних варианта являются взаимозависимыми.

3. *Личностные цели должностного продвижения.* Целями должностного продвижения могут быть:

* моральное удовлетворение;
* независимость в принятии решений;
* высокая оплата;
* развитие потенциала;
* возможность самостоятельно планировать рабочее время идр.

4. *Последовательность занимаемых должностей.* Данный показатель характеризует возможность пропуска нескольких ступеней в должностной иерархии.

Зарубежные исследования свидетельствуют, что классификации, построенные на основе перечисленных показателей, ограничены несколькими **типами карьеры.**

***Авантюрная карьера*** предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, при этом возможно резкое изменение сферы деятельности.

Выделяются **два типа** авантюрных карьер **— случайные и совместные**.

*Случайная карьера* базируется на удачном стечении обстоятельств (человек оказался в нужном месте в нужное время).

*Совместная карьера* базируется на продвижении с более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения за счет протекционизма.

Представители авантюрного типа ориентированы на быстрое продвижение по иерархической лестнице не только в широком диапазоне должностей, но и в широком диапазоне организаций, их поведение напрямую зависит от ситуации.

В настоящее время рост авантюрных карьер чаще всего обусловлен потребностью части руководителей в подборе персонала по принципу личной преданности. Наличие в организации более 30% руководителей с авантюрным типом карьеры говорит о ее потенциальной нестабильности.

***Традиционная (линейная) карьера*** *—* это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. Скорость продвижения определяется управленческими способностями конкретного работника, особенностями карьеры в отдельных отраслях производства, отчасти протекцией и связями.

Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с персоналом и воздействия на него. Успешность карьеры во многом определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

***Последовательно-кризисный тип карьеры*** характерен для периодов с нестабильной, кризисной экономикой. Невозможность адаптации к негативным переменам снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции.

***Прагматичный (структурный) тип карьеры*** характерен для руководителей, предпочитающих изменение сферы деятельности в организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного иерархического уровня, при этом преимущество отдается личным интересам.

***Сохраняющий тип карьеры*** характерен для руководителей, чья карьера завершена. Перемещение вниз — маловероятно, а движение вверх — невозможно. Основная задача руководителя — удержать занимаемую позицию, возможно, даже вопреки интересам организации.

***Преобразующий тип карьеры*** связывают с «завоеванием мира». Для этого типа карьеры, сходного с авантюрным, характерна высокая скорость должностного продвижения, которая может быть как постепенной, так и скачкообразной, но в ее основе лежит выдающаяся идея.

***Эволюционный тип карьеры.*** Должностное продвижение осуществляется вместе с ростом организации. Руководители ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

Преобладание того или иного типа карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, особенностей производства, особенностей конкретной организации, направленности человека, его представлений о своей карьере. Два возможных подхода **(модели) к карьере** представлены в табл. 5.7.

В целях повышения эффективности использования персонала и его трудового потенциала появляется необходимость управления карьерой.

**Управление карьерой** — это вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также **потенциалом** и ожиданиями самого работника.

Для работников управление карьерой означает:

* потенциально более высокую степень удовлетворенности работой в организации, предоставляющей ему возможности для профессионального роста и повышения уровня жизни;
* более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

■ повышение конкурентоспособности на рынке труда.

**Организация получает следующие преимущества от процесса управления карьерой:**

* мотивированных и лояльных работников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов?
* планы развития карьеры отдельных работников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных работников для продвижения на ключевые должности.

Управление карьерой — сложный, требующий значительных ресурсов процесс. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализацию профессиональных амбиций работников организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, увеличивает текучесть, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности. Практика показывает, что затраты на управление карьерой положительно влияют на прогресс организации в длительной перспективе.

**Главной задачей управления карьерой является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры.** Это взаимодействие предполагает выполнение конкретных задач:

* увязывать цели организации и отдельного работника;
* планировать карьеру конкретного работника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
* обеспечивать открытость процесса управления карьерой;
* устранять «карьерные тупики», в которых практически нет возможностей для развития работника;
* повышать качество процесса планирования карьеры;
* формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
* изучать карьерный потенциал работников;
* использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
* определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребности в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Для управления карьерой необходимо знать ее этапы, их связь с возрастом и удовлетворяемыми потребностями (табл. 5.8).

При управлении карьерой руководство должно соблюдать следующие **принципы.**

*Справедливость в карьере.* Персонал надеется на беспристрастность в организационном контроле, на систему продвижения, свободную от каких-либо ограничений, кроме профессионального.

*Активное участие руководства.* Работников интересует наличие обратной связи с руководством, чему способствуют регулярное проведение оценочных мероприятий и корректировка на их основе планов карьерного продвижения.

*Полная осведомленность работников.* Работники хотят знать обо всех существующих возможностях продвижения в организации.

*Учет интересов работников.* Работники хотят, чтобы их интересы учитывались при планировании карьеры.

*Мониторинг удовлетворенности работников карьерой.* Руководство должно знать о появлении карьерных проблем у работника, чтобы определить этап его карьеры и своевременно скорректировать ситуацию.

В процессе управления карьерой работнику необходимо руководствоваться следующими принципами:

* не терять времени на работу с безынициативным, неперспективным руководителем, стать нужным инициативному, оперативному руководителю;
* расширять свои знания, приобретать новые навыки; готовить себя занять более перспективное место, которое станет вакантным; узнать и оценить других людей, могущих способствовать карьере;
* учиться эффективно распределять время на различную, в том числе и непроизводительную, деятельность;
* учиться оценивать изменения своего потенциала и организационной среды, решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между стремлениями и реальностью, между интересами персонала и интересами организации;
* никогда не жить прошлым;
* не допускать, чтобы личная карьера развивалась значительно быстрей, чем у других;
* увольняться при изменении «правил игры»;
* думать об организации как о рынке труда, не забывая о наличии внешнего рынка труда;
* не пренебрегать помощью организации в трудоустройстве, но надеяться в поиске новой работы прежде всего на себя.

Механизмы управления карьерой: механизмы подготовки кадрового резерва (саморазвитие, обучение); механизмы ревизии (оценка, самопрезентация); механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение) — показаны на рис. 5.1.

Управление карьерой проходит в несколько этапов.

*Первый этап.* Обучение нового работника основам планирования и развития карьеры, разъяснение принципов партнерства, ответственности и возможностей участвующих в нем сторон. Этот этап преследует две основные цели:

* сформировать заинтересованность работников в развитии карьеры;
* предоставить работникам инструменты для начала управления собственной карьерой.
* *Второй этап.* Разработка плана развития карьеры. Работник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должности, которые он хочет занять в будущем.
* *Третий этап.* Сопоставление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям и определение реалистичности плана развития карьеры, а также необходимых навыков для реализации этого плана.
* На данном этапе работник нуждается в квалифицированной помощи со стороны руководства для составления должностных требований, определения собственных возможностей и недостатков, а также методов своего развития. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий работника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного работника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.
* *Четвертый этап.* Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от самого работника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих возможным реализацию этого плана:
* результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения в должности работников, не справляющихся со своими обязанностями (даже обладающих большим потенциалом), крайне редки;
* профессиональное и индивидуальное развитие. Работник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но идемонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт в работе;
* эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в значительной степени зависит от руководителя, который формальнои неформально оценивает труд работника в занимаемой должности, и его потенциал. Руководитель является важнейшим связующим звеном между работником и высшим руководством организации, принимающим решение о продвижении, а также располагает ресурсами, необходимыми для развития работника;
* заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы организация знала о существовании работника, его достижениях и возможностях. Заявить работник о себе может с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов и т.д.

Как и всякие организационные мероприятия, управление карьерой требует вложения финансов. Возможны два основных **подхода к инвестированию** в **карьеру** персонала.

1. ***Краткосрочные*** *вложения.* Руководители, придерживающиеся этого подхода, реализуют принцип «здесь и сейчас». Они нанимают и обучают **высококвалифицированных** работников и высоко оплачивают их труд. Если эти работники действительно хороши, они будут продвинуты по службе. При этом организация обеспечивает себя лояльными работниками, которые могут качественно выполнить работу и готовы принимать на себя в случае необходимости повышенную ответственность.

Если же таких работников в организации в данное время нет, то они нанимаются со стороны.

2. *Долгосрочные вложения.* Руководители, придерживающиеся этого подхода, реализуют принцип «опережай время». Они моделируют возможные .изменения в технологиях производства, соответствующие им изменения в потенциале работников, выявляют наиболее способных, обучают их заранее и продвигают с определенной скоростью по необходимым должностям.

Кратковременная политика наиболее подходит для мелкого и среднего быстрорастущего бизнеса, где организация гибкая и адаптивная.

Долговременная политика превалирует в крупных бюрократических организациях.

Таким образом, подход к инвестированию в карьеру персонала зависит от типа, размера и технологии производства в организации.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Показателями, характеризующими управление карьерой в организации, являются:

* текучесть персонала (сравнение показателей работников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе работников);
* продвижение в должности (сравнение процентных показателей — отношение получивших повышение работников к общему числу работников в группе);
* занятие освободившихся ключевых должностей работниками организации и работниками, принятыми со стороны;
* степень удовлетворенности персонала процессом управления  
  карьерой путем проведения опросов работников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Существует ряд закономерностей, которые необходимо учитывать при управлении карьерой:

* со стажем работы в должности не растет интенсивность продвижения, скорее наоборот, усиливается закрепление в данной должности;
* среди факторов продвижения стаж и опыт работы не являются определяющими;
* интенсивность продвижения не одинакова для разных должностных категорий;
* общая мобильность персонала выше возможностей, которые реально имеет организация: работник имеет установку на продвижение, но условия организации не позволяют реализовать его притязания, что ведет к снижению интереса к труду и рабочему месту.

Важными факторами карьерного продвижения являются желание и возможность работника развивать свой потенциал, обучаться.