**ПРИКАМСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
Финансово-экономический факультет   
Кафедра менеджмента**

**Курсовая работа  
По дисциплине «Экономический анализ»  
На тему: «Развитие карьеры: проблемы и перспективы»**

Выполнил: студент 4 курса   
очной формы обучения   
специальности   
«Менеджмент организации»   
Елисеев Андрей Алексеевич  
Руководитель:   
Семерикова Лариса Анатольевна

**Пермь 2010**

# **СОДЕРЖАЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc286771799)

[Глава 1. ЭТАПЫ И НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ 3](#_Toc286771801)

[1.1 Системный подход к развитию карьеры 3](#_Toc286771802)

[1.2 Основные модели развития карьеры 3](#_Toc286771803)

[Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В ЗАО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ» 3](#_Toc286771804)

[2.1.Анализ трудового потенциала организации 3](#_Toc286771805)

[2.2 Система развития карьеры на предприятии 3](#_Toc286771806)

[Глава 3.ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ 3](#_Toc286771807)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 3](#_Toc286771808)

# 

# **ВВЕДЕНИЕ**

# Карьера – более широкое понятие, чем просто продвижение по служебной лестнице в процессе работы на одном предприятии. Современная карьера включает в себя серию различных работ, выполняемых в результате перемещения между различными организациями. Карьера требует активного управления, иначе велики шансы, что вы не особенно в ней преуспеете. В современной России, как и во множестве других стран, сотрудник по большому счету верен только самому себе, своим навыкам и, отчасти, профессии, но никак не своему временному работодателю. Значительная часть современной рабочей силы весьма динамична.

Каждому индивиду, чтобы преуспеть в сверхконкурентной среде, нужно выработать свою стратегию развития карьеры. Осознав ее, можно принять правильное решение.

Планирование развития карьеры всегда было важно, но сегодняшний день, оно приобрело особенное значение. Теперь все большее число людей осознает, что карьера может охватывать широкий диапазон работ, организаций, отраслей и профессий.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной, производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д.

Каждый человек в определённый момент начинает серьёзно задумываться о своём будущем, о будущей карьере. Знания о том, что такое карьера, какие существуют виды и модели карьеры, как управлять карьерой, а также знание своих способностей, слабых и сильных сторон помогут ему выбрать работу в организации, которая даст ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни, высокую степень удовлетворения от работы, отчетливее представлять личные профессиональные перспективы, планировать другие аспекты жизни, целенаправленно готовиться к будущей профессиональной деятельности, повысить конкурентоспособность на рынке труда.

С другой стороны, организации, в которых карьера является процессом управляемым, получают:

1. Мотивированных сотрудников, что повышает производительность труда и сокращает текучесть кадров.

2. Возможность планирования профессионального развития работников с учетом их личных интересов.

3. Планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве источника определения потребностей в профессиональном обучении.

В этом заключается актуальность курсовой работы.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение основных аспектов развития карьеры.

В связи с этим были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать литературу по данному вопросу.
2. Необходимость развития карьеры.
3. Определить проблемы и перспективы.
4. Рассмотреть процесс развития карьеры для конкретной организации (на примере ЗАО РЭС).
5. Сделать выводы о перспективах развития карьеры.

# **Глава 1.** **ЭТАПЫ И НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ**

Карьера – это длительный процесс. Она проходит ряд последовательных этапов, на которых человек удовлетворяет свои потребности. Шейн предлагает девять этапов развития карьеры, Супер и Холл и Нугейм указывают пять. Рассмотрим пять этапов, предложенных Гринхаусом и Каллананом.[[1]](#footnote-1) Но это не говорит о том, что карьера каждого развивается по такому пути. Рассмотрим данную классификацию для лучшего понимания структуры карьеры.

Таблица 1.1.

Этапы карьеры менеджера и потребности

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

Этап 1. Выбор профессии, подготовка к работе.

Этот этап продолжается примерно до 25-летнего возраста. В этот период создается представление о себе как о работнике. Человек сравнивает свои достоинства и недостатки, свои ценности и желаемый стиль жизни с требованиями и выгодами различных профессий. Если с выбором возникают трудности, то можно прибегнуть к помощи различных тестов, предназначенных для выявления интересов человека. Также человек может ограничивать свой выбор по причине социальной, культурной принадлежности. Еще одна проблема, которая может возникнуть в процессе выбора, – получение достоверной информации о профессиях.

Этап 2. Поступление на работу в организацию.

Он частично совпадает с первым и наступает, как правило, в возрасте от 18 до 25 лет, но затем многие возвращаются к нему несколько раз. Человек находит работу, соответствующую его представлению о своей профессии, и начинает работать. Часто оказывается, что ожидания и реальность не совпадают, так как работодатель выставляет свою организацию только с лучших сторон, а потенциальный работник, как правило, не запрашивает нужную информацию, чтобы проверить, верны ли его представления об этой фирме и работе.

Этап 3. Упрочение позиций и достижения.

Этот этап длится примерно от 25 до 40 лет. Человек находит свое место в организации. Важно с самого начала дать новичку настоящую работу и поручать ответственные задания. Также необходима обратная связь и поддержка непосредственного начальника. Достижения на данном этапе – это демонстрация компетентности и расширение обязанностей и полномочий. Ключевое значение здесь приобретает доступ к возможностям развития карьеры. Организация содействует повышению квалификации на рабочем месте и получению возможностей для повышения по службе и расширения сферы деятельности, если в ней используется структурированный подход к развитию карьеры, в том числе карьерные лестницы, пути развития и матрицы. Организации охотнее предоставляют поддержку тем, кого прочат на руководящие посты, и поэтому их повышение происходит быстрее.

Этап 4. Середина карьеры.

Данный этап приходится на возраст от 40 до 55 лет. В этот период продолжается продвижение по службе или положение остается стабильным. В любом случае происходит переоценка карьеры и направления в жизни. Одни переживают спад, другие продолжают развитие и по-прежнему нуждаются в поддержке организации, а у некоторых развитие карьеры останавливается и они чувствуют себя неудачниками. Гринхаус и Калланан предлагают - поддержка организации в таком случае должна выражаться в использовании горизонтальных путей развития карьеры, расширении содержания работы, предложении стать наставником, в профессиональном обучении, для того чтобы быть на уровне современных требований, в использовании гибкой системы вознаграждения.

Этап 5. Завершение карьеры.

Задача организации на данном этапе заключается в стимулировании хорошей работы. Несмотря на стереотипные представления о работниках старшего возраста как менее способных к обучению, Мэйо утверждает, что если организация верит в способность этих работников хорошо работать и относится к ним соответственно, то они будут работать хорошо. На этом этапе важны наличие гибких систем организации труда, четких стандартов исполнения, профподготовки и отсутствие дискриминации. Одновременно идет подготовка к выходу на пенсию.

Шейн считает[[2]](#footnote-2), что основы карьеры гораздо шире мотивации; они включают следующее:

- восприятие своих талантов и способностей;

- понимание своих мотивов и потребностей;

- осознание своих ценностей.

Самовосприятие формируется на основе опыта работы, своих успехов, самодиагностики и обратной связи. Выводы, которые мы делаем, и способствуют и сдерживают развитие карьеры.

Нам необходимо выявить и понять, что является основой нашей карьеры, для того чтобы убедиться, что мы все делаем правильно. Но также важно понимать, что есть вещи, в которых мы будем продолжать нуждаться, даже если сменим карьеру.

Изначально Шейн указал пять основ карьеры, позже добавив еще четыре: техническая, или функциональная компетентность; управленческая компетентность; гарантия занятости и стабильность; творчество; автономность и независимость; узнаваемость; служение людям; власть, влияние и контроль; разнообразие.

Таким образом, определений карьеры много, но все они сводятся к тому, что карьера – это развитие человека и продвижение по службе на протяжении всей жизни. Любая организация должна способствовать данному процессу, развивать карьеру своих работников и тогда она получит от них отдачу.

Необходимость планирования карьеры.

Планирование карьеры персонала в организации ведет, как и, например, финансовое планирование, к потере или приобретению денег. Т.е. отсутствие планирования и неадекватное планирование ведет к снижению эффективности деятельности всей компании. Карьерный рост каждого человека должен корреллироваться с успехами других членов коллектива. И соответственно каждый должен занимать свою нишу в компании во избежание пересечения интересов и целей самих работников, что в итоге неизбежно приводит к конфликтам. Задача руководителя направить вектор целей каждого отдельного работника в направлении общих целей компании. Подробнее возможные цели компании будут рассмотрены ниже.

Наиболее пристальное внимание должно уделяться набору персонала и выводу персонала из организации, т.к. несоответствующий для занимаемой должности человек препятствует эффективной деятельности всего коллектива. Также и человек, который исчерпал свой потенциал на занимаемой должности по возрасту или по какой-либо другой причиной не должен мешать производственному процессу. На западе широко применяется политика, называемая плэйсмэйкинг(placemaking), суть которой – подготовка места обычно с невысокой нагрузкой для работника, который отработал на ключевой должности и достиг своего потолка, в то время как есть достойные кандидатуры на его позицию. Часто это перемещение оказывается очень выгодным для компании, несмотря на то, что обычно приходится платить повышенную зарплату всем, участвующим в этом процессе. Это происходит из-за того, что опыт, знания, связи, накопленные человеком, занимавшим высокую должность, не потеряны для компании, что произошло бы в случае его ухода на пенсию. С другой стороны, достойный кандидат на освобожденную позицию сможет привнести значительный вклад в компанию.

Итак, каждый шаг менеджера по персоналу ведет к повышению или понижению эффективности работы всей компании. Долгосрочное планирование профессиональной жизни каждого человека и взаимодействия людей внутри организации способствует успешному функционированию этой организации в конкурентной среде.

Можно подвести следующие итоги:

1. Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

2. Важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

3.Этапы и границы трудовой активности, творческих проявлений очень подвижны и в каждом конкретном случае определяются спецификой профессии и особыми, неповторимыми условиями жизнедеятельности человека, его индивидуальностью.

## **Системный подход к развитию карьеры**

Исторически представление о карьере связано с продвижением сотрудника вверх по служебной лестнице организации в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни. Однако усиление конкурентной борьбы, стремление больше снижать издержки производства, информационные технологии и особое внимание к потребителю привели к снижению таких классических явлений, как «правильная расстановка» и «иерархическая структура». Организации убрали традиционные «ступеньки карьерной лестницы» и сосредоточили свое внимание на оптимальном использовании собственных «человеческих ресурсов».[[3]](#footnote-3)

Смысл понятия «карьера» меняется. Как правило, люди останавливали свой выбор на какой-либо профессии и пытались найти организацию, в которой смогли бы применить свой труд в полной мере. Организация им в ответ должна была предоставить возможность карьерного роста. Карьера рассматривалась как «лестница» или «путь». Первое предполагает рост, последующее выдвижение на руководящие посты; второе – возможность планирования карьеры как пути, который уже был пройден каким-то сотрудником ранее. Устройство организации подразумевало возможность продвижения сотрудника вверх по многоуровневой иерархической лестнице. Менеджеры и профессионалы иногда достигали высокого положения, которое, как правило, рассматривалось не в качестве позиций для дальнейшего продвижения, а как мера достижения определенного уровня комфорта. Этот тип карьерной структуры основывается на внутреннем рынке рабочей силы организации. Организации подбирали молодых сотрудников и осуществляли их профессиональную подготовку по мере прохождения ими различных уровней организационной структуры, причем каждый уровень соответствовал определенному возрасту сотрудника. Таким образом, некоторые сотрудники с низшей должности занимали более высокие ступени по достижении ими определенного возраста или какого-то стажа.

На сегодняшний день обстановка изменилась. Краткий обзор произошедших изменений представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

Старые и новые условия карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| **ДО** | **ПОСЛЕ** |
| Полная долгосрочная занятость | Временные контракты, неполная занятость |
| Гарантированная занятость | Необеспеченность занятостью |
| Узкая направленность карьерного роста | Повторяющиеся изменения в карьере |
| Одна профессия на всю жизнь | Несколько сфер деятельности |
| Одна компания на всю жизнь | Несколько компаний или свой бизнес |
| Регулярные продвижения | Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость |
| Многоуровневая организационная иерархия | Нечетко выраженные границы уровней |
| Предсказуемые трудовые перемещения | Непредсказуемость трудовых перемещений |
| Внутренний рынок труда | Внешний рынок труда |
| Карьерой сотрудника управляет компания | Сотрудник сам управляет своей карьерой |
| Организация способствует развитию людей | Саморазвитие |
| Карьера в одном государстве | Карьера интернациональная |

Сегодня преобладают организации с одно- и двухуровневыми структурами. Следовательно, отличие между первым и вторым уровнями резко возросло; теперь для продвижения сотруднику требуется не столько количественный, сколько качественный скачок в развитии. Продвижение в рамках организации совершается из одного отдела в другой.

Вместо предсказуемого прогресса современные работники сталкиваются с непредсказуемостью своего служебного положения. У них уже нет уверенности в том, что они будут работать в рамках той же специальности, к которой были подготовлены; не могут быть уверены в сохранении своего места в организации.

Сегодня можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

1. Профессиональная карьера *—* рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (уг­лубление в одной, выбранной в начале профессионального пути ли­нии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное скорее с расширением ин­струментария и областей деятельности).

2. Внутриорганизационная карьерасвязана с траекторией движе­ния человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;

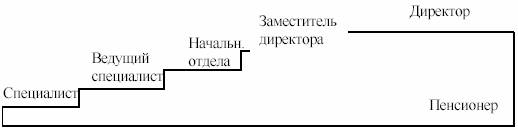
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации (работа в разных подразделениях одного уровня ие­рархии);

- центростремительной карьеры – продвижение к ядру органи­зации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Таким образом, современные исследователи стремятся рассматривать карьерный рост в контексте перемен, затрагивающих и работника компании, и саму компанию, и окружающую среду, в которой действует компания.

## **Основные модели развития карьеры**

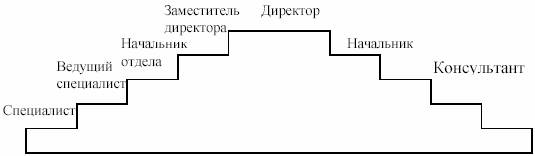
Егоршин [[4]](#footnote-4) отмечает, что практические исследования служебной карьеры многих действующих менеджеров показывают, что все многообразия видов карьеры получаются за счет сочетания четырех ее основных моделей: «трамплин»; «лестница»; «змея»; «перепутье».



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. Данная модель развития карьеры наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, она 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 в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

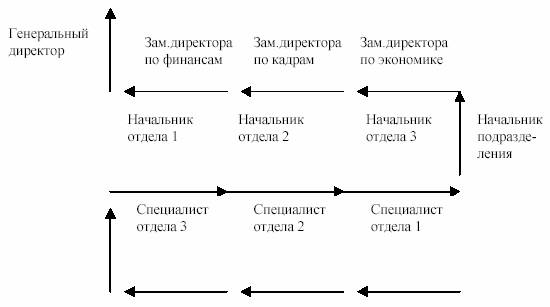
Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступени 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.

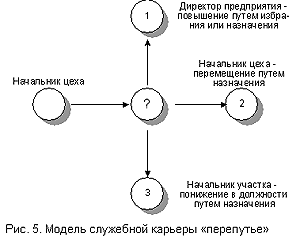
Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, 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.



Главное достоинство 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 так: «Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы. 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»[[5]](#footnote-5).

При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия. Это связано с тем, что часть работников с преобладанием темпераментов меланхолика и флегматика не предполагают смену коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

Модель карьеры «Перепутье».Данная модель предполагает, что по истечении определенного срока работы прохождение руководителем или специалистом аттестации, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.



Для примера можно рассмотреть применение данной модели для линейного руководителя. По истечении определенного периода 5 лет работы в должности начальника цеха, он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания, умения, навыки, 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, а профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, тогда решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за нарушения философии предприятия.

Рассмотрим ещё одну классификацию моделей развития карьеры Е. Комарова.[[6]](#footnote-6)

1. Ситуационная карьера. Особенность данного вида том, что поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается Случай, при котором не нужно заранее учитывать какие-то «факторы планирования карьеры», они «сами придут» в своё время и заставят принимать решения о кадровых перемещениях и назначениях.
2. Карьера «от начальника». По сути дела, это модификация предыдущего варианта с той лишь разницей, что здесь акцентируется внимание на лицо принимающее решение, от которого зависит карьера. Те, кто заинтересован в ней, поневоле формируют систему работы «под начальника», систему влияния на угодные для себя и отрицательные для соперников оценки и решения.
3. Карьера «от развития объекта». Бывают условия и ситуации, когда карьера работника находится как бы в его собственных руках. Возглавляя какое-то небольшое подразделение, её руководитель добивается развития его или превращения в более крупное, а затем – в еще более крупное с соответствующим изменением названия занимаемой должности. В данном случае ведущую роль сыграли способности работника по развитию объекта и поддержка со стороны руководства. Он как бы сам «сделал себе» карьеру.
4. «Собственноручная карьера». Автор данной классификации пишет, что ему приходилось встречать людей, которые не ждут «карьерной милости», а буквально подталкивают «руководящие умы» к принятию необходимых «карьерных решений». Некоторые люди работают настолько профессионально, что этот профессионализм сам по себе «прокладывает» себе дорогу в «должностных джунглях». Этому напору профессионализма практически невозможно противостоять, если ключевые руководители ценят его в данной системе. Далее, всякая удачная попытка хэдхантера, сманившего специалиста или руководителя, – это своеобразный метод делания карьеры «своими руками». Для руководства данного предприятия или организации такой уход, если подходить к нему по-деловому, следует рассматривать как «звонок» о неблагополучном состоянии в системе мотивации персонала и управления карьерой.
5. Карьера «по головам». Здесь ведущая роль принадлежит карьеристу в резко отрицательном смысле слова. Карьерные интересы настолько преобладают в его жизни, что он не останавливается ни перед чем в желании пройти наиболее короткий путь к нужной должности. Он использует различные методы и приёмы устранения тех, кто мешает ему на пути. Заметим, что отечественная наука, в частности психология управления, пока не проводила исследований «человека карьеры» как в позитивном, так и негативном значениях этого термина. Каковы его потребности и интересы? Каков его профессиональный облик? Как влияют на поведение и психологию человека карьерные и некарьерные устремления? Какова мотивация карьеры? Без соответствующего научного подкрепления довольно сложно на практике заниматься решением карьерных проблем.
6. Системная карьера. Данный вид считается важнейшим признаком современного уровня кадрового менеджмента. Её главные идеи заключаются в том, чтобы: взаимоувязать в единое целое различные составные части карьеры; создать организационный фундамент для планирования карьеры; не поддаваться влиянию случайных факторов, противопоставив им системный подход и системные средства; обучить работников кадровых служб для квалифицированной разработки системной карьеры, использования современных форм и методов управления карьерой, «карьерных технологий». Системная карьера требует более качественных информационных, организационных, социальных, социально-психологических и психологических технологий.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что действующие модели карьеры показывают, что она может быть динамичной, связанной со сменой рабочих мест, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она может развиваться как вертикальная, предполагающая должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы, а может быть и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления.

Подводя итог данной главы можно отметить, что контекст развития карьеры меняется, и многие организации уже не предлагают карьеру в традиционном ее понимании. Человек должен сам руководить развитием своей карьеры и стараться развивать свои навыки и знания, а организация может помочь ему в этом путем создания реалистичных схем развития карьеры, обеспечения честной обратной связи и возможностей для поиска и планирования путей развития карьеры. Руководство должно предоставлять своим работникам выбор пути развития своей карьеры.

# **Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В ЗАО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ»**

## **2.1.Анализ трудового потенциала организации**

Закрытое акционерное общество «Региональные электрические сети» было образовано 01.10.2006 г., в соответствии с действующим гражданским законодательством Российской Федерации, путем реформирования ОАО «Новосибирскэнерго».

Общество является коммерческой организацией. Основным видом деятельности ЗАО «РЭС» является передача и распределение электрической энергии по электрическим сетям. ЗАО «РЭС» занимает доминирующее положение в области оказания услуг по передаче электрической энергии. Общество включено в реестр субъектов естественных монополий в качестве субъекта естественных монополий в топливно-энергетическом комплексе.

Срок существования Общества– 4 года 6 месяцев (срок существования не ограничен).

Приоритетной задачей Закрытого акционерного общества «Региональные электрические сети», одного из самых крупных дочерних обществ ОАО «Новосибирскэнерго», является бесперебойная передача электрической энергии с наименьшими затратами и потерями по всей территории Новосибирской области.

Для эффективной реализации своей задачи Обществом было создано восемь филиалов, расположенных на территории г. Новосибирска и Новосибирской области:

1. «Восточные электрические сети».

2. «Новосибирские городские электрические сети»

3. «Приобские электрические сети»

4. «Западные электрические сети»

5. «Карасукские электрические сети»

6. «Татарские электрические сети»

7. «Черепановские электрические сети»

8. «Чулымские электрические сети»

Таблица 2.1

Объем произведенной продукции ЗАО «ИТС» в 2006-2008 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 | 2008 |
| Объем произведенной продукции, тыс. руб. | 105907,2 | 126408,0 | 160566,8 |
| Численность ППП, чел. | 2820 | 2870 | 3209 |
| Производительность труда на 1 работника ППП, тыс.руб. | 37,5 | 44 | 50,03 |
| Цепные темпы роста выработки, % | - | 117,3 | 113,7 |

Таким образом, размер выработки на 1 работника ППП на предприятии увеличивается на 17,3% (2007 год) и 13,7% (2008 год).

Данные характеристики указывают на то, что ЗАО РЭС развивается по стратегии прибыльности, следовательно, для работников предприятия будет характерно внутрипрофессиональное карьерное развитие, то есть повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии, освоение передовых приемов работы и т.д.

В ЗАО РЭС выделяют следующие категории должностей:

1. Производственный персонал:

- Руководители, специалисты и служащие – мастера, начальники участков, инженеры, электромонтеры и т.д.

- Рабочие основного производства – техники и т.д.

- Рабочие вспомогательного производства – отсутствуют.

1. Административно-управленческий персонал:

- Руководители, специалисты и служащие – генеральный директор, экономист и т.д.

- Вспомогательный персонал – курьеры, референты и т.д.

Рассмотрим численность и структуру персонала в динамике, начиная с 2005 года.

Таблица 2.2

Динамика среднесписочной численности персонала за 2005 – 2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2005 | 2006 | | 2007 | | I полугодие 2008г | |
| Категория | Цепные | Базисные | Цепные | Базисные | Цепные | Базисные |
| Основные  Вспомогательные | 1  1 | 1,09  1 | 1,09  1 | 0,51  0,63 | 0,55  0,63 | 1,33  0,90 | 0,74  0,57 |
| Итого рабочих | 1 | 1,06 | 1,06 | 0,55 | 0,58 | 1,16 | 0,68 |
| Руководители  Специалисты  Служащие | 1  1  1 | 1,18  0,89  1 | 1,18  0,89  1 | 0,77  0,62  - | 0,91  0,55  - | 1,1  1  - | 1  0,55  - |
| Итого персонала | 1 | 1,06 | 1,06 | 0,58 | 0,61 | 1,14 | 0,70 |
| Кроме того:  а) основные рабочие до 17 лет  б) ученики (17-18 лет) | 1  1 | 1  0,67 | 1  0,67 | 2  1,5 | 2  1 | 0,5  0,33 | 1  0,33 |
| Весь персонал с подростками | 1 | 1,05 | 1,05 | 0,60 | 0,63 | 1,09 | 0,69 |

Из Таблицы 2 видно, что среднесписочная численность изменяется неравномерно. Большое снижение численности (на 40 %) наблюдается в 2007 году. В 2007 году наибольшее сокращение численности наблюдается среди рабочих, что связано с объединением предприятий. Наименьшие колебания численности наблюдаются среди руководителей. Уже в первом полугодии 2008 года численность возросла на 14%. Наибольший рост численности наблюдается среди основных рабочих (33%). Это свидетельствуют о положительной тенденции, появлении новых рабочих мест, возможности для движения работников.

Заметно снижается и количество женщин это происходит из-за вредных условий труда.

Таблица 2. 3

Образовательная структура персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Удельный вес руководителей и специалистов:   * С высшим образованием * Со средне-специальным | %  %  % | 92,87  7,00  0,13 | 93,00  7,00 | 93,12  6,88  - | 94,82  5,18  - |
| Удельный вес рабочих:   * С высшим образованием * С незаконченным высшим * Со средне-специальным | %  %  %  % | 9,00  31,64  59,36 | 9,87  30,89  59,24 | 10,75  31,93  57,32 | 12,00  33,50  54,50 |

Из таблицы 3 мы видим, что на предприятии преобладают работники со средне-специальным образованием 54,5%, это все основные и вспомогательные рабочие и один специалист. Остальные 12% имеют высшее образование. Это говорит о том, что для полного перехода предприятия на более высокий уровень требуется переквалификация части рабочих, переобучение. Данное мероприятие можно осуществить без отрыва от производства с меньшим количеством затрат. Также необходимо привлекать молодежь, которая приходит практику. Но для этого требуется эффективная система мотивации, не только материальной. Молодежь сегодня идет работать на то предприятие, где есть возможность карьерного роста, поэтому руководству следует обратить внимание на систему развития карьеры, которая на сегодняшний день практически отсутствует. Как видно из таблицы 6, персонал «стареет». Сегодня для продолжения деятельности необходимы молодые специалисты, рабочие.

Таблица 2. 4

Возрастная структура персонала (по состоянию на второе полугодие 2007 года)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Всего человек | Средний возраст |
| Руководители | 11 | 37 лет |
| Специалисты | 5 | 40 лет |
| Основные рабочие | 40 | 39 лет |
| Вспомогательные рабочие | 17 | 36 лет |
| Подростки (основные рабочие до 17 лет и ученики) | 2 | 16 лет |

Таким образом, в ЗАО РЭС работают люди, у которых в данный момент наблюдается этап «становления» карьеры (производственный персонал), для которого характерно освоение навыков работы и формирование специалистов или руководителей; либо «продвижение» (административно-управленческий персонал), эти работники знают, чего они хотят от своей карьеры и так же знают пути достижения своих целей карьерного развития.

Таблица 2.5

Стажевая структура работников ЗАО «ИТС» в 2008 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование |  | Стаж работы в ЗАО «ИТС» | |
| До 1 года, % | 2-5 лет, % | Более 5 лет, % |
| Производственный персонал  В том числе:  1. Руководители, специалисты и служащие  2. Рабочие основного производства | 19  22 | 65  45 | 16  33 |
| Административно-управленческий персонал.  В том числе:  1. Руководители, специалисты и служащие  2. Вспомогательный персонал | 5  20 | 20  67 | 75  13 |

Таким образом, довольно высок процент людей, работающих более 2 лет в ЗАО РЭС. Это говорит о том, что работники в целом лояльны к своей организации и не торопятся искать лучшее место работы. Основной причиной является удовлетворенность уровнем оплаты труда, а так же существующими условиями труда. Долгий стаж работы дает возможность работникам самим планировать заранее профессиональное развитие в данной организации.

Таблица 2.6

Показатели движения работников ЗАО РЭС в 2006-2008 г.г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| Среднесписочная численность, чел. | 2820 | 2870 | 3209 |
| Принято, всего чел. | 150 | 400 | 102 |
| Уволено, всего чел. | 100 | 61 | 75 |
| В том числе: | | | |
| по инициативе работника | 86 | 47 | 65 |
| Из-за нарушения дисциплины | 3 | 5 | 3 |
| По другой причине | 11 | 9 | 7 |

Таблица 2.7

Показатели текучести кадров в 2006 – 2008 г.г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 | 2008 |
| Коэффициент оборота по приему | 5,3 | 14 | 3,2 |
| Коэффициент оборота по увольнению | 3,5 | 2,1 | 2,3 |
| Общий коэффициент оборота | 8,8 | 16,1 | 5,5 |
| Коэффициент текучести кадров | 3,1 | 1,8 | 2,2 |

Средний коэффициент оборота по приему составит 7,5%, средний коэффициент выбытия составит 2,6%, средний коэффициент текучести кадров составит 2,3%. На предприятии наблюдается общий рост численности, который объясняется общим развитием предприятия.

Показатель текучести кадров очень низкий, что связано с тем, что предприятие стремится сохранить квалифицированные кадры, предлагая своим работникам достаточный для жизни уровень оплаты труда и возможность для развития в рамках своей профессии (освоение всех технических новинок, связанных с деятельностью ЗАО РЭС, обучение и повышение квалификации за счет предприятия и т.д.).

По собственному желанию, в большинстве случаев, увольняются работники, имеющие небольшой стаж работы в ЗАО РЭС, до 1 года и имеющие невысокую оплату труда по сравнению с другими работниками. Основной причиной таких увольнений является поиск более высокого уровня оплаты труда, а так же поиск альтернативных путей карьерного развития.

Таблица 2.8

Динамика среднемесячной зарплаты работников ЗАО РЭС в 2006-2008 годах.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ед.изм. | 2006 | 2007 | 2008 |
| Средняя заработная плата по ЗАО «ИТС» | руб. | 17100 | 19800 | 22400 |
| В том числе административно-управленческий персонал | руб. | 21000 | 23670 | 25390 |
| В том числе производственный персонал | руб. | 14700 | 15800 | 17600 |
| Уровень прожиточного минимума по Новосибирской области | руб. | 3825 | 4335 | 5217 |

Сравнивая уровень заработной платы с уровнем прожиточного минимума можно сказать, что заработная плата довольно высока и ежегодно уровень заработной платы повышается и, следовательно, у работников сохраняется стимул и мотивация для дальнейшей работы и карьерного развития на данном предприятии. Быстрее происходит рост заработной платы у производственного персонала, чем у административно-управленческого персонала. Это позволяет сохранять лояльность работников к организации и не побуждать их к поиску новой работы.

О трудовом потенциале ЗАО РЭС можно сделать следующие выводы:

1. Уровень заработной платы и возможность карьерного развития, хоть и узкоспециализированного, мотивируют работников для закрепления в данной организации и развитию в них лояльности.
2. На основе возрастной и образовательной структуры можно сказать, что работники имеют высокий потенциал и мотивацию для карьерного роста и профессионального развития, которое не потребует от организации высоких материальных затрат.

## **Система развития карьеры на предприятии**

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Профессионально-квалификационное продвижение рабочих в ЗАО РЭС представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

В таблице 2.9 представлены данные о развитии работников ЗАО РЭС.

Таблица 2.9

Динамика развития работников ЗАО РЭС за 2006-2008 гг., чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| Прошли курсы повышения квалификации, обучение | 1500 | 1324 | 1783 |
| Повысили степень высшего образование (магистратура) | 3 | 5 | 5 |
| Назначены на вышестоящую должность после повышения квалификации, переквалификации, обучения | 362 | 400 | 432 |
| Перемещены на должность, требующую более высокой квалификации, ответственности после обучения, повышения квалификации | 258 | 378 | 401 |
| Перемещены на нижестоящую должность по различным причинам | 10 | 33 | 58 |

Таким образом, развитие работников ЗАО РЭС зависит от уровня их квалификации. Назначение на новую должность в основном происходит по итогам его работы. Если работник проявляет себя инициативно, готов к обучению и развитию – его отправляют на курсы повышения квалификации. В основном, развитие работников происходит в узких рамках профессии или специальности и назначение на вышестоящую должность происходит не так уж часто.

Можно с уверенностью сказать, что в ЗАО РЭС управление деловой карьерой сотрудника – это активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и службы управления персоналом.

Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника (или выбирает определенного человека) в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.

В ЗАО РЭС наиболее распространенным являются линейно-функиональное и внутрипрофессиональное продвижение рабочих. Вопрос о дальнейшем продвижении и развитии каждого конкретного работника зависит от результатов аттестации, с помощью которой определяется соответствие занимаемой должности, а так же стажа работы в ЗАО РЭС.

Сегодня руководство при организации профессионально-квалификационного продвижения рабочих опирается на типовые решения и все меньше уделяет внимание планированию индивидуальной карьеры.

На данном предприятии существует «Положение об обучении работников». Согласно этому положению предприятие может предоставить работнику право на получение высшего профессионального образования, послевузовского образования, право на прохождение специализированных и целевых курсов повышения квалификации. Решение о предоставлении возможности получения высшего или послевузовского образования принимает генеральный директор. Направление на курсы осуществляется  заместителем  Генерального директора по персоналу в соответствии с утвержденным  в  Обществе  планом обучения. Так же проводятся тематические  курсы  обучения   персонала основам рыночного хозяйства, управления акционерной компанией  и проводятся постоянно на базе  ЗАО РЭС  силами  его  специалистов  или  привлеченных преподавателей учебных заведений и научных учреждений.

Процедуру карьерного роста на предприятии ЗАО РЭС можно представить с помощью схемы:

Поэтапную систему развития сотрудников можно представить в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Карьерное развитие работников ЗАО РЭС.

|  |  |
| --- | --- |
| Цель развития работников | 1. Получение качественной рабочей силы 2. Развитие лояльности работников 3. Снижение затрат на адаптацию новых работников при выполнении трудовых обязанностей. |
| Объект развития | Сотрудники ЗАО РЭС |
| Субъект развития | 1. Наставники из сотрудников данного предприятия. 2. Курсы. 3. Обучение в ВУЗе. |
| Критерии определения потребности в развитии | 1. Поиск работников на открытые вакансии из числа работников ЗАО РЭС. 2. Повышение квалификации работников. 3. Обучение в связи с производственной необходимостью |
| Период развития | От 2 недель до 3,5 лет, в зависимости от сложности обучения. |
| Методы развития | 1. Перемещение на вышестоящую должность или должность, требующую высокой ответственности. 2. Повышение квалификации, обучение на курсах 3. Заочное обучение в ВУЗе. |

Эффективность карьерного развития работника можно определить как:

1. Снижение затрат времени на выполнение работы после обучения, повышения квалификации.
2. Снижение затрат на адаптацию нового работника в коллективе.
3. Повышение производительности с использованием новых методов работы.
4. Работник, занявший новую ступень карьерного развития уже знаком со спецификой деятельности организации и быстрее войдет в нормальный ритм работы.

Можно разработать следующие этапы карьерного развития для инженера (экономиста) по организации и нормированию труда первой категории:

1. Стаж работы в качестве инженера в течение 4 лет без нарушений.
2. Успешное использование полученных знаний, умений и навыков в течение 1 года.
3. Перемещение на должность ведущего инженера.
4. Работа в должности ведущего инженера в течение 2 - 3 лет.
5. Назначение на должность начальника отдела оплаты труда и заработной платы.
6. Адаптация в должности 1,5 – 2 месяцев.
7. Работа в должности начальника отдела в течение 5 лет.
8. Получение второго высшего образования в ВУЗе за счет ЗАО РЭС 3,5 года.
9. Работа в должности начальника отдела оплаты труда с частичным исполнением функций заместителя генерального директора во время командировок.

Данный пример описывает модель «трамплин», карьерное развитие является цепочкой перемещений по карьерной лестнице. Этот пример карьерного развития можно охарактеризовать как горизонтальное перемещение работника, переходящее в вертикальный путь развития является наиболее типичным для ЗАО РЭС.

Управление карьерой начинается при приеме на рабо­ту. При приеме на работу задаются вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Так же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

В качестве примера можно привести вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю:

1. какова философия организации в отношении молодых специалистов?
2. сколько дней в году уйдет на командировки?
3. каковы перспективы развития организации?
4. имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией (в данном случае оплата 50% электроэнергии)?
5. практикуются ли в организации сверхурочные работы?
6. какие системы оплаты труда в организации?
7. имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные уч­реждения?
8. каковы шансы получения более высокой должности?
9. будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
10. возможно ли сокращение должности и в связи с чем?
11. в случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?
12. каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управляя карьерой в процессе работы, каждому работнику ЗАО РЭС необходимо помнить следующие правила: не терять время на работу с безынициатив­ным, неперспективным начальником, стать нужным инициа­тивному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовить себя занять более высокооплачиваемую должность, которая станет ва­кантной; думать об организации, как о рынке труда, но не забывать о внешнем рынке труда; не пренебрегать помощью организа­ции в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь, прежде всего, на себя.

Развитие карьеры в ЗАО РЭС сегодня в большей степени зависит от случая, то есть от наличия вакантной должности, на которую можно продвинуться. Данный вариант имеет место быть в основном для специалистов, а работники все меньше могут рассчитывать на какое-то развитие и продвижение. Конечно, нельзя винить только одно руководство в том, что оно не заботится о своих работниках. Я думаю, необходимо пересмотреть деятельность отдельных подразделений, провести частичную реконструкцию. Ведь внешний вид предприятия, его доходы, престиж очень важны для потенциальных работников. Нужно все силы вкладывать в развитие.

# **Глава 3.ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ 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.

Планированием и развитием карьеры в организации должен заняться менеджер по персоналу или начальник кадровой службы. 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.

Необходимо создать комплексную систему управления карьерным процессом, включающую взаимосвязанные между собой цели, функции, принципы, структуру и кадры развития карьеры.

Цели системы управления и развития карьеры в ЗАО РЭС должны включать:

1. формирование, развитие и использование профессионального потенциала каждого работника и организации в целом;
2. обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
3. достижение взаимопонимания между организацией и работником по вопросам его развития и продвижения;
4. создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала и др.

Основными функциями будут:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения) руководителей и специалистов;

- организация процессов обучения, оценки, адаптации и профессиональной ориентации;

- активизация карьерных устремлений руководителей и специалистов, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы развития карьеры может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм. Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерой и ее развития должны происходить на основе определенных принципов:

- коллегиальность в принятии решений по карьере;

- совмещение целей организации и индивидуальных интересов работника;

- непрерывность развития и продвижения;

- прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);

- экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, «новые знания – под новую должность»). Сегодня обучение очень актуально. Переобучать следует, в первую очередь, рабочих, которые осуществляют прокладку проводов.

Решение проблемы структуры и кадров управления карьерным процессом должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели карьеры – руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники). Таким образом, каждый из них одновременно является субъектом управления и своей карьерой, и карьерой подчиненных. Во-вторых, структура управления карьерой должна являться неотъемлемой частью системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, и функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в области управления и развития карьеры.

Механизм развития карьеры на предприятии должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на продвижение сотрудника. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод любой ценой; материальное и денежное стимулирование карьерного движения.

Развитие карьеры как стратегия, как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не затрагивать все остальные элементы системы управления персоналом. В частности, набор, отбор и найм может происходить по принципу, называемому в современной теории управления «принципом пирамиды», согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание пирамиды организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации), а за счет внутреннего рынка труда, на основе формирования системы планомерного развития и продвижения персонала в организационном пространстве заполняются вакансии, находящиеся в верхней части организационной пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации). Что именно по этому «принципу пирамиды» следует выстраивать структуру персонала на предприятии ЗАО РЭС.

На начальном этапе предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Я бы предложил следующую схему карьерного роста молодому экономисту в ЗАО РЭС

Начальник ООТиЗ

Начальник сектора отчетности

Начальник сектора планирования

Инженер по организации и нормированию труда

Создаваемая программа по возможностям продвижений на предприятии должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам устанавливать цели карьеры.

Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны: регулярно предлагаться; быть открытыми для всех работников; модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Для оказания консультационных услуг сотрудникам предприятий по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения на предприятии. Второй – менее затрачен, хотя его возможности зачастую менее широки. Для ЗАО РЭС больше всего подходит использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры. Для этого в обязанности управленческого штата необходимо включить услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования может затрагивать личные интересы, и это правильно, поскольку они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Консультация со стороны руководителя должна быть частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем – таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации.

В ЗАО РЭС может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;

- информация должна предоставляться не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;

- правила избрания открыты и обязательны для всех;

- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;

- каждый имеет возможность попробовать свои силы;

- работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

В заключение главы хотелось бы сказать: предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления и развития карьеры в ЗАО РЭС. В дальнейшем же, на основе изучения потребностей и интересов работников следует провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия.

Так же можно предложить программу поддержки профессиональной карьеры. Выделяют две группы программ: социально-психологические и экономико-организационные. Программы первой группы предусматривают вербализацию программ карьеры с профессиональной помощью непосредственного руководителя, коллег, психологов. Реализация этих программ позволяет:

1)осознать суть проблемы профессиональной карьеры;

2)выявить конструктивный способ их решения.

Здесь выделяют три подхода: индивидуальное консультирование, различные формы самооценки и групповая сессия (то есть сочетание индивидуального консультирования с результатами групповой оценки работника).

Экономико-организационные программы разработаны для молодых работников и для опытных сотрудников. Программа для молодых предусматривает:

1) реалистичная предварительная информация о работе;

2) инициативное назначение, то есть необходимо поощрять назначение молодых работников на наиболее трудные участки;

3) «сдобренное» назначение, то есть если работа не требует особой инициативы, то следует предоставлять работнику большую автономию, ответственность, дать ему возможность взаимодействовать с клиентами, позволить ему самостоятельно внедрять свои идеи;

4) «требовательный босс»: руководитель показывает работникам, что от них ждут высоких результатов, а также готовы всегда помочь;

5) собственный план заданий.

Экономико-организационная программа для опытных работников:

1) передвижение на одном иерархическом уровне из одного сектора в другой;

2) перемещение на более низкую ступень, то есть понижение в должности;

3) с целью понижения риска, который возможен при горизонтальном перемещении или понижении используется перемещение на прежнее место;

4) досрочное увольнение из организации.

Таким образом, сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. Все эти процессы неразрывно связаны между собой.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников и развивать их потенциал является одним из важнейших факторов успеха.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы. При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует свои цели. Поэтому нанимаемому необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия невозможно без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Руководству необходимо знать, как решать проблемы, как умело использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

Работодатели должны стремиться привлечь работников к планированию и развитию собственной карьеры. Выбор карьеры основан на понимании сотрудником своих способностей, ценностей и потребностей. Человек должен сам руководить развитием своей карьеры и стараться развивать свои навыки и знания, для того чтобы уметь выстоять в случае неудачи.

Таким образом, управление деловой карьерой сотрудников – одно из приоритетных направлений в работе с персоналом. И если в западных компаниях работа в данной области ведется постоянно и уже довольно давно, то для российского бизнеса – это понятие еще довольно новое.

Управление карьерой сотрудников – мероприятие, требующее определенных материальных затрат со стороны компании. Но эти затраты с лихвой окупаются конкурентными преимуществами, которые компания получает взамен. Персонал, пожалуй, самый важный вид ресурсов из имеющихся в распоряжении любой организации. Следовательно, затраты на его развитие являются не чем иным как инвестициями в стабильное и успешное «завтра» компании.

1. Торрингтон Дерек, Холл Лаура и Тэйлор Стивен, Управление человеческими ресурсами/ учебник, перевод 5-го английского издания, Москва, «Дело и сервис», 2004г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Торрингтон Дерек, Холл Лаура и Тэйлор Стивен, Управление человеческими ресурсами/ учебник, перевод 5-го английского издания, Москва, «Дело и сервис», 2004г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Питер Хэрриот, Карьера // Управление человеческими ресурсами, под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера/ Энциклопедия – изд. ПИТЕР, 2002г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1997 [↑](#footnote-ref-4)
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1997 [↑](#footnote-ref-5)
6. Комаров Е. Управление карьерой. Часть 1, 2//Управление персоналом , №1, 1999 [↑](#footnote-ref-6)