

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ КАК КАДРОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

С. А. Ярушева

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассмотрено понятие «карьера», а также выделено значение кадровой технологии управления карьерой персонала для работника, организации и общества в целом. Также приведены виды деловой карьеры, раскрыты этапы её развития. Определены специфика управления карьерой как технологией и условия карьерной среды.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *карьера, деловая карьера, профессиональная карьера, служебно-профессиональное продвижение, кадровая технология управления карьерой персонала, планирование карьеры, управление карьерой.*

FORMATION AND DEVELOPMENT OF CAREER AS PERSONNEL TECHNOLOGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

S.A. Yarusheva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

In this article the concept “career” is considered, and also value of personnel technology of management of career of the personnel for the worker, the organizations and societies in general is marked out. Also types of business career are given in article, career development stages are opened. Specifics of management of career as technology are opened. Conditions of the career environment are defined.

К e y w o r d s: *career, business career, professional career, office and professional advance, personnel technology of management of career of the personnel, career planning, management of career.*

Современный взгляд учёных-исследователей и специалистов-практиков на карьеру человека в профессиональной сфере демонстрирует пристальное внимание и интерес, поскольку от становления и развития карьеры зависит реализация возможных профессиональных достижений как самого работника, так и организации и общества в целом. Становление и развитие карьеры можно связать с жизненными перспективами и успехами профессионального становления и использовать это в процессе управления персоналом как инструмент раскрытия человеческого потенциала.

Понятие «карьера» широко используется в исследованиях западных учёных, например, в работах М. Армстронга, М. Вудкока и Д. Френсиса, Дж. Сьюпера и др., и наших соотечественников — В. Р. Веснина, Э. Ф. Зеера, А. Я. Кибанова, А. К. Марковой, Е. А. Климова, К. М. Левитана, В. А. Сластенина и др.

В исследованиях термин «карьера» рассматривается как жизненный путь человека, состоящий из последовательных этапов взросления, поскольку в процессе профессионального становления индивида удовлетворяются

карьерные потребности и формируются его интересы, мотивы, ориентации.

В литературе по управлению персоналом карьера определяется как «индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека» [1. С. 23].

В энциклопедии «Управление персоналом» профессор А. Я. Кибанов отмечает, что понятие «деловая карьера» отражает единство двух процессов: профессиональный и должностной рост. Профессиональный рост — преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области, достижение и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Часто профессиональный рост является предпосылкой для роста должностного. Должностной рост отражает изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации [2. С. 44].

Профессиональная карьера — это активное достижение человеком успехов в профессиональной деятельности. Профессиональная карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с реализацией его конкурентных преимуществ на протяжении всей трудовой жизни. В основе конкурентных преимуществ проявляются личностно-профессиональные компетенции работника, его активность в социальной жизни (трудовой, семейной, досуговой сферах).

Профессиональная карьера представляет собой сложный социально-экономический процесс непрерывного возобновления количественных и качественных характеристик компетенций работника, проявляющийся как профессиональное становление работника. Профессиональное становление — это развитие личности в процессе выбора профессии, профессионального образования и подготовки, а также продуктивного выполнения профессиональной деятельности. По сути это продуктивный процесс развития и саморазвития личности, освоения профессионально-ориентированных видов деятельности, определения своего места в мире профессий, раскрытия себя в профессии и реализации своего потенциала в достижении вершин профессионализма.

В отечественной литературе выделяют две модели профессионального становления: адаптивную и профессионального развития. При адаптивной модели профессионального становления в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессиональной карьеры внешним обстоятельствам в виде выполнения предписаний, алгоритмов решения профессиональных задач, правил, норм. Адаптивная модель отражает становление работника как носителя определённых профессиональных знаний, умений и опыта. Модель профессионального развития характеризуется способностью личности выйти за пределы сложившейся практики, превратить свою деятельность в предмет практического преобразования и тем самым преодолеть пределы своих профессиональных возможностей. Эта модель характеризует профессионала, владеющего профессиональной деятельностью в целом, способного к её самопроектированию и совершенствованию [4].

Профессиональную карьеру работник может строить, работая как в одной организации, так и в разных организациях. Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития:

- обучение;
- поступление на работу;
- профессиональный рост;
- поддержка индивидуальных профессиональных способностей;
- уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Кроме профессиональной выделяют внутриорганизационную карьеру, которая охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трёх основных направлениях: вертикальном, горизонтальном, центростремительном.

Само понятие карьеры часто связывают с её вертикальным направлением, так как именно оно предусматривает подъём на более высокую ступень структурной иерархии. При горизонтальном направлении развития карьеры перемещение осуществляется либо в другую функциональную область деятельности, либо на выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре. К горизонтальной карьере относят также расширение или усложнение задач на прежней ступени. Наименее очевидным, но во многих случаях весьма привлекательным для сотрудников является центростремительное направление развития карьеры, под которым понимается движение к ядру, руководству организации. Это выражается в доверительных отношениях, предоставлении неформальной информации, выполнении отдельных важных поручений руководства, приглашении работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера и т. д.

В практике отечественного процесса управления персоналом понятие «карьер» соседствует с понятием «служебно-профессиональное продвижение». Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Служебно-профессиональное продвижение — это предлагаемая самой организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально мо-

жет пройти [3. С. 272]. Последнее ограничено служебным продвижением в рамках заданной профессии.

Также можно рассмотреть виды карьеры по содержанию изменений, происходящих в профессиональной деятельности человека:

- властная — определяется формальным увеличением властного влияния сотрудника в организации посредством перемещения вверх по служебной лестнице или приобретением им неформального авторитета в коллективе организации;

- профессиональная — представляет собой профессиональное становление и продвижение сотрудника в пределах повышения уровня его квалификации в соответствии с характеристиками профессионального стандарта;

- статусная — означает повышение статуса работника в организации в связи с перемещением на более высокую по рангу должность в организационной иерархии или приобретением неформального авторитета работника в коллективе организации;

- монетарная — выражается в увеличении заработной платы, расширении перечня льгот, социальных и стимулирующих выплат.

Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своём трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

При становлении и развитии карьеры наиболее важна постановка целей, так как именно она помогает людям решать, что наиболее приемлемо и полезно. В качестве цели может служить, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Но необходимо при этом помнить, что простое наличие целей не обеспечивает автоматического решения всех проблем. У человека или организации цели бывают разными: одни имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений, другие более поверхностны и имеют временный характер.

В отечественной литературе на сегодняшний день различают шесть основных этапов развития карьеры человека: предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный.

1. Предварительный этап; включает школьное, среднее и высшее образование и обычно длится до достижения человеком возраста

25 лет. В этот период происходит поиск работы, удовлетворяющей потребности человека и отвечающей его возможностям. При наличии работы начинается процесс самоутверждения личности, человек заботится о безопасности существования.

2. Этап становления; длится около пяти лет — с 25 до 30 лет. В этот период осваивается выбранная профессия, приобретаются необходимые навыки, формируется квалификация работника, происходит самоутверждение, появляется потребность к установлению независимости.

Человек продолжает заботиться о безопасности существования, о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

3. Этап продвижения; обычно длится около 15 лет — с 30 до 45 лет. В этот период идёт процесс роста квалификации, происходит продвижение по службе, накапливаются практический опыт и навыки, растёт потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости, начинается самовыражение как личности.

В данном периоде гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности. Усилия работника сосредоточены на увеличении размеров заработной платы и заботе о здоровье.

4. Этап сохранения; длится около 15 лет — с 45 до 60 лет и характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. На этом этапе наступает пик совершенствования квалификации и происходит её повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодёжи. Здесь может быть подъём на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Несмотря на то что многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется всё больший интерес к другим источникам дохода.

5. Этап завершения; длится 15 лет — с 60 до 65 лет. Это период подготовки ухода на пенсию, когда идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Этот период характеризуется кризисом карьеры. Люди получают всё меньшее

удовлетворение от работы и испытывают психологический и физиологический дискомфорт. В то же время самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Человек заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату данной организации при уходе на пенсию.

6. На последнем, пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляются условия для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации. Стабилизируется самоуважение.

Планирование карьеры является индивидуализированным процессом. Каждый работник имеет уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Понимание того, как и с чем эта система сочетается, — важная часть планирования карьеры. Но кроме того необходимо понять требования, связанные с различными видами работ, с тем, чтобы личностные особенности и интеллектуальные возможности работника могли совмещаться с данным местом работы.

Как правило, все люди планируют своё будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они желают знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые они должны для этого выполнить. Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставит перед ним организация. Во многом от этого будет зависеть успех его дальнейшей карьеры.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры — процесс постоянный.

Человек должен знать свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Основная задача планирования и управления деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы не-

обходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Управление карьерой персонала представляет собой одну из сложнейших кадровых технологий — это комплексная технология воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации. В процессе управления карьерой решаются две взаимосвязанные задачи:

– задача обеспечения соответствия профессионального опыта персонала требуемому проектному, структурному профессиональному опыту;

– развитие и рациональное использование профессиональных способностей персонала.

Решение этих задач позволяет добиться высокоэффективной работы организации.

В результате применения технологии управления карьерой важно добиться такого положения, чтобы то, чем располагают люди как носители профессиональных способностей, опыта, было включено в трудовой процесс в интересах человека, организации и общества в целом.

Специфика управления карьерой как технологией состоит в том, что она протекает в конкретных условиях:

1) осознание ценности профессионального опыта человека как важнейшего национального достояния, как ценнейшего капитала любой организации;

2) наличие высокого квалификационного статуса кадровых служб;

3) создание оптимального карьерного пространства, в котором может происходить изменение должностного статуса работника, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала в карьерной среде.

В числе основных требований к карьерному пространству можно назвать:

– относительную стабильность должностной структуры;

– возможность простора для творческого, профессионального и должностного роста персонала;

– оптимальное соотношение должностей, способствующее состоятельности в профессиональном развитии персонала;

– адекватность целям и задачам, которые стоят перед организацией.

Карьерную среду следует рассматривать как единство необходимых условий, созданных в организации для управления карьерой персонала. К таким условиям следует отнести:

- наличие объекта управления карьерой, то есть состава персонала, способного к профессиональному развитию;
- наличие системы, механизма, техники и технологий управления карьерой;
- готовность персонала воспринять эти технологии управления карьерой;
- подготовленность руководителей и кадровых служб к такой работе с персоналом;
- наличие действенных материальных и моральных стимулов должностного роста — мотивационной среды.

Важным условием управления карьерой персонала является наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Для этого необходимо, чтобы в организации сложилась структура важнейших социальных инструментов управления карьерой: система, механизм, процесс управления карьерой персонала.

Основными функциями кадровой технологии управления карьерой персонала могут быть:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учёбы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов — построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетин-

га (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определённой системы показателей.

Однако для управления карьерой необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, разрабатываются такие кадровые технологии, как отбор, оценка (тестирование, квалификационный экзамен, аттестация и др.), обучение персонала, а также работа с кадровым резервом, стажировка и ряд других. К кадровым технологиям управления карьерой следует отнести технологии постоянного изучения содержания, характера и условий труда служащих с целью оперативного решения проблем организационного развития: своевременного изменения организационной структуры, штатов, описания должностей, профессиограмм работников, коррекции профессионально-квалификационных требований, программ профессионального обучения и др.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Гражданская зрелость. К ней относятся:
 - способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
 - умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.
2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:
 - чувство личной ответственности за порученное дело;
 - чуткое и внимательное отношение к людям;
 - трудолюбие;
 - личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
 - уровень эстетики работы.
3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества:

- наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
- знание объективных основ управления производством;
- знание передовых методов руководства;
- знание возможностей современной техники управления и умение использовать её в своём труде: общая эрудиция.

4. Организаторские способности. К ним относятся:

- умение организовать систему управления и свой труд;
- умение работать с подчинёнными и с руководителями разных организаций;
- владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;
- умение создавать сплочённый коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:

- умение своевременно принимать решения;
- способность обеспечить контроль их исполнения;
- умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
- способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
- уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

- умение увидеть новое;
- распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
- умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
- инициативность;

- смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;
- настойчивость, общительность, обаяние;
- скромность;
- простота;

Также важны хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида.

Управление карьерой основывается на принципах управления, правовых нормах, организации и использования результатов кадровых технологий и применяемых при этом средств и методов работы с персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая технология управления карьерой персонала помогает организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам даёт возможность наиболее полно применить свои способности, воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию как организации, так и личности. Большинство людей относится к своей карьере достаточно пассивно и склонно к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями, поэтому создание и применение в организации кадровой технологии управления карьерой персонала имеет большое значение. Поэтому результатом реализации кадровой технологии управления карьерой персонала являются большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М. : Дело, 2010. — 263 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : энциклопедия / А. Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2009. — 554 с.
3. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д. : Феникс, 1997. — 480 с.
4. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика / А. Я. Кибанов и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2014. — 283 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Ярушева Светлана Александровна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета. Челябинск, Россия. yarushevaca@mail.ru

REFERENCES

1. Ivantsevich D.M., Lobanov A.A. *Chelovecheskiye resursy upravleniya: osnovy upravleniya personalom* [Human resources management: foundations of personnel management]. Moscow, Delo Publ., 2010. 263 p. (In Russ.).
2. Kibanov A.Ya. *Upravleniye personalom* [Personnel Management: an encyclopedia]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009. 554 p. (In Russ.).
3. Samyigin S.I., Stolyarenko L.D. *Menedzhment personala* [Personnel Management]. Rostov-on-Dony, Feniks Publ., 1997. 480 p. (In Russ.).
4. *Upravleniye personalom v Rossii: teoriya, otechestvennaya i zarubezhnaya praktika* [Personnel management in Russia: theory, domestic and foreign practice]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014. 283 p. (In Russ.).