

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала



- Сделать карьеру – один из мотивов трудовой деятельности. Деловая карьера сопровождается более высокой должностью, местом работы в определенной компании, сопровождается определенным материальным положением, славой, известностью.

- ▣ **Деловая карьера (ДК)** – поступательное продвижение человека по служебной лестнице или служебным должностям, изменение навыков, способностей, квалификации, уровня вознаграждения, связанных с конкретной трудовой деятельностью. Это субъективные суждения человека (индивидуальные) о своем трудовом будущем, ожидаемых путях самовыражения и удовлетворения трудом.
- ▣ **Служебно-профессиональное продвижение** – серия планируемых перемещений работников по различным должностям, способствующих развитию, как самого человека, так и организации в целом.



Виды деловой карьеры:

1. Внутриорганизационная ДК. Работник в процессе трудовой деятельности занимает различные должности в одной организации. Обучение, проф. развитие, оценка навыков, поддержка саморазвития, самообразования со стороны службы УП, руководителя.
2. Межорганизационная. Работник в процессе своей трудовой деятельности проходит различные должностные ступени, проходит различные стадии развития в разных организациях. Сейчас тенденция трудовой мобильности – человек работает в разных организациях.
3. Специализированная (профессиональная). Когда сотрудник в процессе профессиональной деятельности проходит последовательно различные стадии развития как в одной, так и в разных организациях, но в рамках одной профессии. Это наиболее характерно для IT-консультантов, IT-сопровождения, врачи, юристы, преподаватели.
4. Неспециализированная (непрофессиональная). Когда человек в процессе своей трудовой деятельности развивается в разных профессиональных областях как в одной, так и в разных организациях.
5. Вертикальная. Самая видимая ДК, подъем по служебной лестнице, повышение в должности.
6. Горизонтальная. Перемещение сотрудника в другую функциональную область, роль, расширение или усложнение задач на прежней должности, или выполнение роли руководителя временной группы и т.п. Ротация тесно связана с горизонтальной карьерой.
7. Центростремительная (скрытая). Характерна для работников, имеющих обширные деловые связи вне данной организации. Означает движение к центру, к руководству организации, проявляется в участии в формальных и неформальных совещаниях, встречах, ему доверяется проведение встреч, информацию, это может быть доверенное лицо руководителя компании.
8. Ступенчатая. Сочетание горизонтальной и вертикальной карьеры.

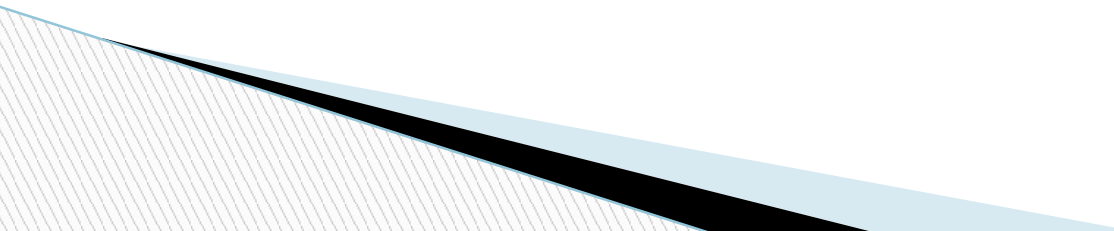
Управление ДК – рассматривается, как задача функция службы УП – комплекс мероприятий, проводимый службой УП и руководителями компании по планированию, организации, мотивации, контролю служебного роста работников исходя из их целей, потребностей, возможностей, способностей, социально-экономических условий организации.



Для управления деловой карьерой используют следующие инструменты:

1. Наличие структурно-профессионального перечня должностей в организации, возможных для замещения, то есть типовых схем или планов замещения должностей. То есть это вариант развития организационной структуры, перечень должностей содержится в штатном расписании и схеме организационной структуры. Содержит индивидуальный план развития сотрудников, модели того работника, которой готов заместить ту или иную должность.
2. Разработка требований к каждой должности (обязанности основные, ответственность, права, условия труда, оплата труда, коммуникации по этой должности). И к тем качественным характеристикам, которыми должен обладать работник при занятии должности (образование, опыт, квалификация, мотивы, деловые качества, интересы и т.д.). Это производится на основе анализа и описания должности, должностных инструкций, личностных спецификаций и разработке карьерограмм. Карьерограмма – это документ в виде таблицы, как правило, схемы, в котором представлен вариант должностного перемещения и профессионального развития сотрудника в организации, в ней указывается: профессионально-должностные ступени (название должностей в рамках определенных профессий), продолжительность занятия каждой должности на каждой ступени (количество лет), виды и формы обучения или профессионального развития

Должность	Продолжительность занятия должности	Формы обучения, развития
Директор по персоналу	Кандидат наук, опыт работы n- лет
Специалист по персоналу	2-3 года	Стажировка, семинары, тренинги, самообучение
Младший специалист	2-3 года	Диплом о высшем образовании
Учеба в ГУУ – дипломированный специалист	5 лет	Обучение

- 3. Наличие информации о квалификации всех сотрудников организации (информационная база данных).
 - 4. Периодическое проведение каждым работником самоанализа, для оценки своей карьерной ситуации.
 - 5. Информирование, консультирование со стороны руководителей, службы УП по вопросам карьеры (карьерные семинары, карьерные беседы и т.д.).
- 

Сравнивая тенденции развития исследуемой области в западной и отечественной практике, можно сказать, что в целом проблема управления деловой карьерой еще не до конца изучена и разработана. Однако западные коллеги более активно используют инструменты управления, разрабатывают собственные методики и программы по управлению карьерой персонала. Отечественные компании перенимают опыт западных фирм, адаптируя его к российским условиям

Карьера специализированная - вид карьеры, характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Конкретный работник в к.с. может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта др. организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания труда, либо перспективами продвижения по службе. Например: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Особенности деловой карьеры в ОАО «Газпром», ее планирования и развития.

Анализируя концепцию кадровой политики ОАО «Газпром» и определение карьеры, в основу ее планирования следует положить следующие принципы:

- 1) индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, т. к. далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т. д.);
- 2) взаимной заинтересованности, мотивации. Очевидно, что и работник, и предприятие должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает перспективы развития производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон;
- 3) стимулирования и материального обеспечения. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия;
- 4) обязательности профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.;
- 5) социально-психологического комфорта и удовлетворенности, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или квалификации и т.д.);
- 6) объективности, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

Этапы карьеры работника целесообразно планировать (в виде плана карьеры) с включением тех периодов и в той последовательности, в которой это должно происходить на практике. Очевидно, что развитие карьеры работника может включать несколько повышений квалификации, ряд новых назначений или ротаций и т.д.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что, в конечном счете, решается два вида задач:

1. Задачи, которые ставит перед собой работник - добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, намного расширить свой кругозор, профессиональный рост, понять свой авторитет, добиться уважения окружающих и др.

2. Задачи, которые стоят перед организацией - выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающим необходимым требованиям и обладающих целым рядом качеств специалистов и руководителей, и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Успешность карьеры обеспечивается только в том случае, если обе стороны (работник и предприятие) заинтересованы в развитии карьеры.

В «Газпроме» работают многочисленные программы, позволяющие сотрудникам расти в профессиональном отношении: непрерывное корпоративное обучение и переподготовка; система адаптации для выпускников вузов, из которых впоследствии формируется резерв кадров на руководящие должности; институт наставничества; зарубежные стажировки и т.д.

Всем сотрудникам корпорации, от рабочих до топ-менеджеров, приходится постоянно повышать свой профессиональный уровень, участвовать в различных обучающих программах. Если этого не делать, недолго и должности лишиться: в «Газпроме» действует система аттестации, позволяющая четко оценить квалификацию работников и их соответствие занимаемым постам.