

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

по дисциплине

(модулю)

**Планирование развития карьеры и личности**

## Тема №1: «Деловая карьера как социально–экономическая категория»

1. Жизненные планы и карьера.
2. Суть категории «карьера».
3. Виды карьеры.
4. Деловая карьера и ее виды.
5. Модели карьерных процессов.

### 1. Жизненные планы и карьера

Карьера – успешное продвижение вперед в той или иной области деятельности.

Каждый человек вне зависимости от сферы деятельности и личностных характеристик проходит за свою трудовую жизнь следующие периоды.

- Первичное и профессиональное обучение;
- Адаптация и профессиональное становление;
- Продуктивная деятельность;
- Профессиональный и должностной рост;
- Предпенсионный период.

Жизненные циклы и этапы карьеры

1. Детство, период полового созревания.
2. Холостой период.
3. Холостой период; начальный семейный период; появление супруга, формирование семейного очага; появление детей, становление семейного достатка.
4. Самостоятельная семейная жизнь (взросление детей, их обучение, выбор ими жизненного пути, профессиональная подготовка, начало работы, уход детей из семьи).
5. Выход на пенсию, потеря супруга.

### 2. Суть категории «карьера»

Категорию «карьера» рассматривают с точки зрения двух понятий:

1. Карьера в трудовой деятельности в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной.
2. Карьера – в семье, домашнем хозяйстве, в организациях социального регулирования.

Понятие «карьера» возникло сравнительно недавно и обозначает результат осознанной трудовой деятельности человека или иными словами должностной рост.

Понятие и виды карьеры определяют развитие профессиональных навыков, умений и знаний, признание результатов труда и авторитета профессиональным сообществом.

В толковом словаре С.И. Ожегова слово карьера обозначает: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.

Часть зарубежных специалистов рассматривают карьеру как последовательность должностей, характеризующих продвижение работника; порядок и смысл индивидуальной жизни.

### 3. Виды карьеры

Трудовая карьера – продвижение по карьерной лестнице и совершенствование человеком своих рабочих навыков.

Вертикальная карьера – переход от более низкой ступени к более высокой.

Горизонтальная карьера – перемещение из одной профессиональной области в другую без повышения уровня иерархии.

Ступенчатая карьера – это объединение в себе вертикального и горизонтального продвижения.

Центростремительная карьера (скрытая) – это неочевидный тип карьеры, возможный при наличии серьёзных деловых связей для ограниченного круга работников.

По характеру происходящих изменений:

- Властная карьера - формальный рост влияния работника в организации, связанный с движением вверх по иерархии управления или с ростом неформального авторитета.

- Квалификационная карьера - профессиональный рост, движение по тарифной сетке какой-либо определённой профессии.

- Статусная карьера - увеличение статуса работника в организации, присвоение очередного ранга за выслугу лет или почетного звания за выдающийся вклад в развитие компании.

- Монетарная карьера - повышение уровня вознаграждения работника.

По возможности осуществления:

1. Потенциальная карьера
2. Реальная карьера

По времени осуществления:

1. Нормальная карьера
2. Скоростная карьера
3. «Десантная» карьера
4. Типичная карьера

По степени непрерывности:

1. Непрерывная карьера
2. Прерывная карьера

#### **4. Деловая карьера и ее виды**

Деловая карьера – профессиональный рост личности, включает в себя повышение социального статуса, накопление трудового опыта, увеличение объёмов профессиональных знаний в определённой сфере деятельности.

Виды деловой карьеры относительно места карьерного роста:

1. Внутриорганизационная карьера - прохождение различных ступеней профессионального роста, обучения и развития, вплоть до ухода на пенсию в рамках одной организации.

2. Межорганизационная карьера - прохождение всех трудовых этапов профессиональной деятельности в различных организациях.

3. Центростремительная карьера - движение к руководящим должностям.

Виды деловой карьеры относительно иерархии должностей:

1. Горизонтальная.
2. Вертикальная.

#### **5. Модели карьерных процессов**

Модели карьерных процессов можно разделить на:

1. Модель «трамплин» - предполагает, что подъём по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности определённом этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. Далее прыжок с «трамплина» - уход на пенсию. Типична для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе.

2. Модель «змея» - предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путём назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне.

Преимущество такой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности.

3. Модель «лестница» - на каждой ступени служебной лестницы - определённая должность, которую работник занимает определённое время. Каждую новую должность работник получает с повышением квалификации. Верхней ступени он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.

4. Модель «перепутье» - после определённого периода работы проводится аттестация, и по результатам принимается решение о повышении или перемещении работника.

## **Тема №2. Основные характеристики понятия «управление деловой карьерой»**

1. Концепции развития и управления карьерой персонала.
2. Управление карьерой с позиций системного подхода.
3. Формирование карьеры и управление карьерой.

### **1. Концепции развития и управления карьерой персонала:**

- производственная — работодатель использует работника как любой другой предмет или средство труда, изменяет количество и качество персонала исключительно в зависимости от нужд производства, ориентируясь на многопрофильность и дешевизну рабочей силы;
- продуктовая — в процессе использования рабочей силы работодатель ориентирован на повышение качества человеческого капитала (знаний, умений, навыков и т.д.) своих работников в целях сокращения издержек;
- торговая — стимулирование использования возрастающего человеческого капитала;
- традиционная маркетинговая — концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя, ориентированная на прибыль (убытки) в результате соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами;
- социальная — концепция социально-этического развития карьеры, направлена на разрешение противоречия между пожеланиями, запросами и материализуемыми социальными потребностями работника, работодателя и общества;
- профориентационная — концепция поиска профессиональных талантов, согласно которой от правильности выбранной индивидом профессии выигрывают все: и сам индивид, и работодатель, и общество;
- коммуникативная — основана на специфических средствах маркетинга (эффективного предложения) рабочей силы;
- сервисная — предполагает ответственность работодателя за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.

### **2. Управление карьерой с позиций системного подхода**

Понятие «управление» шире понятия «менеджмент», так как в русском языке слово «управление» употребляется для характеристики специфической деятельности и человека, и иных субъектов в живой и неживой природе, а также в социальной жизни, а термин «менеджмент» употребляется только в случаях описания специфической деятельности человека в социальной жизни.

С точки зрения системного подхода под управлением следует понимать непрерывное целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления.

Воздействие осуществляется путем реализации функций управления через осуществление управленческих действий.

### **3. Формирование карьеры и управление карьерой**

Механизм формирования карьеры заключается в том, что это устройство, благодаря которому происходит трансформация должностного и квалификационного положения. Он непосредственно зависит от сферы деятельности, определяемой карьерными целями, средствами и действиями людей по достижению этих целей, а также объективными условиями окружающей среды.

Если же рассматривать карьеру как последовательность целей и процесс их достижения, то последний и будет то самое «осуществление», «развитие» или «формирование» карьеры, которое оценивается в первую очередь по уже достигнутым и структурно определенным целям (каким-либо статусам, должностям, выделенным уровням влияния и дохода и т.д.).

Таким образом, понятие «управление карьерой» подразумевает целенаправленное и постоянное воздействие какого-то субъекта или субъектов управления на карьеру как объект управления.

Формирование карьеры кроме целенаправленного воздействия неких субъектов подразумевает наличие неких иных факторов, не известных субъектам управления, но оказывающих свое прямое или косвенное влияние на результат — индивидуальную карьеру конкретного индивида.

Соответственно, понятие «формирование карьеры» шире, чем «управление карьерой». Карьеру можно формировать, управляя ею, можно также утверждать: «карьеру формирует», указывая на отсутствие видимого непосредственного управления ею.

### **Тема №3. Государство, общество, организация и индивид как субъекты управления карьерными процессами и карьерой**

1. Государство и общество как субъекты управления карьерными процессами.
2. Организация как субъект управления карьерными процессами.
3. Индивид как субъект управления карьерой.

#### **1. Государство и общество как субъекты управления карьерными процессами**

Основные интересы государства и общества как саморегулирующихся систем имеют значение для управления карьерными процессами. Для общества это обеспечение факта и целостности собственного существования в постоянно изменяющейся внешней среде путем, естественно, эволюции (непрерывного развития).

Для государства это обеспечение факта существования и целостности государства (страны) и формы власти, соответствующей требованиям общества. Таким образом, пересечением этих интересов являются действия по поддержанию факта существования и целостности страны как общества и государства, которое, как известно из уроков истории, обеспечивается только через развитие в любых формах (культурное, физическое и т.п.) своих граждан. Соответственно, карьера, представляя собой целенаправленное развитие личности в чистом виде, да еще и общественно полезное в большинстве случаев, предоставляет и государству, и обществу обширное поле для деятельности в своих интересах.

## **2 Организация как субъект управления карьерными процессами**

Интерес организации состоит в том, чтобы все рабочие места в ней были заняты максимально соответствующими должностным требованиям работниками, к тому же умеющими эффективно работать друг с другом (принцип совместной деятельности в организации). Поэтому грамотное управление персоналом ведется в единстве двух взаимосвязанных направлений: обеспечения всех рабочих мест необходимой рабочей силой и создания условий, настраивающих работника на эффективный высокопроизводительный труд.

Любая организация вне зависимости от того, каким образом в ней реализуется политика управления карьерными процессами, всегда формирует возможности и ограничения карьерного пути своего персонала через внутреннюю структуру профессий и должностей, определяет внутриорганизационную систему перемещения кадров, возможные способы и действия по достижению карьерных целей и осуществляет реальную работу с персоналом. В малых организациях такие функции выполняют непосредственно руководители организации или подразделений (если есть подразделения).

Практическая деятельность этой службы руководствуется политикой управления персоналом, которая является частью общей политики деятельности конкретной организации.

Политика управления персоналом - система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы на длительную перспективу, а также общие и специфические требования к кадрам.

Политика управления персоналом включает в себя политику занятости, обучения, оплаты труда, благосостояния, трудовых отношений и т.д.

Политика управления карьерными процессами — это важная составная часть политики управления персоналом организации.

## **3 Индивид как субъект управления карьерой**

Индивид как субъект управления по отношению к своей карьере обладает наибольшими полномочиями. Он сам индивидуально осознает и структурирует социальное пространство и достаточно свободно осуществляет выбор в каждой жизненной и карьерной ситуации. Он самостоятельно определяет карьерные цели и пути их достижения, сам расставляет приоритеты.

Основные управленческие действия индивида в отношении своей карьеры относятся ко всему процессу и сводятся к целеполаганию, планированию, мотивации, организации, регулированию и контролю, которые периодически повторяются или не повторяются в зависимости от особенностей индивида и развития его карьеры.

### **Тема №4. Содержание и организация деятельности по управлению персоналом и карьерными процессами**

1. Управление персоналом и карьерными процессами в организации.
2. Организационные моменты управления карьерными процессами.
3. Нетрадиционные формы развития карьеры работников в организации.

#### **1. Управление персоналом и карьерными процессами в организации**

Управление персоналом является функциональной разновидностью менеджмента. Представляет собой управленческую деятельность, включающую совокупность

мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива организации и наиболее полное использование его способностей в производственном процессе.

Персонал как объект управления представляет собой совокупность работников, являющуюся одним из основных факторов (ресурсов) деятельности современной организации наряду с материальными, финансовыми, информационными и временными. Однако на конкретном рабочем месте непосредственное управление каждым работником в производственном процессе осуществляет его непосредственный руководитель.

Следовательно, в качестве основных элементов деятельности в рамках персонал-менеджмента необходимо рассматривать политику подбора и найма персонала, обеспечение его профессиональной карьеры, мотивацию сотрудников, формирование корпоративной культуры, управление конфликтами и т.д.

Основными видами деятельности по управлению карьерными процессами в организации можно отнести:

- 1) привлечение, отбор и найм (прием) персонала;
- 2) оценку работ и работников, аттестацию рабочих мест и работников;
- 3) планирование и реализацию карьеры сотрудников организации, в том числе организацию обучения и повышения квалификации работников;
- 4) организацию должностных и квалификационных перемещений работников в организации и за ее пределами.

## **2. Организационные моменты управления карьерными процессами:**

1. Управленческая поддержка.
2. Переводы и продвижение.
3. Помощь при увольнении.
4. Оценка трудового потенциала работника.
5. Системы перемещений.
6. Семинары по планированию карьеры.

## **3. Нетрадиционные формы развития карьеры работников в организации:**

а) горизонтальные продвижения по службе, когда работник получает более широкий фронт деятельности, более сложную и интересную работу при одновременном увеличении размера заработной платы;

б) временный перевод в другое подразделение или другую организацию, что повышает интерес работника к своим обязанностям, расширяет его кругозор и сферу контактов;

в) предоставление оплачиваемого отпуска (годового) для обучения или завершения научной работы;

г) предоставление возможности посещать (в рабочее время и за счет предприятия) центры планирования карьеры и различного рода учебные центры; причем учеба вовсе не обязательно должна быть связана с основной специальностью работника и может преследовать цели общего развития.

## **Тема №5. Привлечение, отбор и найм новых работников**

1. Процедура отбора и найма на работу.
2. Найм и ввод работника в должность.

### **1. Процедура отбора и найма на работу**

Отбор - создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности. Из этого резерва организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах, обращение к агентствам по трудоустройству и т. п.

Наем на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Процесс найма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон. В ходе отбора необходимо учитывать специфику организации.

Систематические, надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь большие организации могут их использовать.

Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа кандидатов. Если в организации много вакантных мест, но количество претендентов невелико, особенно сложные методы отбора не требуются.

При наличии претендента можно сравнить данные обоснованной характеристики с требованиями к должности и сделать соответствующие выводы.

## **2. Наем и ввод работника в должность**

Подписание трудового договора является окончательным оформлением найма работника на работу, ввод в должность — его реальным воплощением. С момента подписания трудового договора служба управления персоналом и непосредственный начальник нового работника должны решить проблему его ввода в должность.

Ввод в должность нового сотрудника проводится непосредственным руководителем.

Процедура ввода в должность:

1. Рассказать, чем занимается организация.
2. Показать, где находятся в электронном виде кодекс организации и основные документы.
3. Ознакомить с оргструктурой.
4. Разъяснить ИКР организации, подразделения.
5. Ознакомить нового сотрудника с вводным кодексом (под роспись). Эту расписку передать в отдел кадров.
6. Познакомить нового сотрудника с коллективом (обойти всех, представить).
7. Познакомить с руководителем организации (анкета обязательна).
8. Подписать данный документ и передать в отдел кадров.

## **Тема № 6. Планирование карьерных процессов в организации**

1. Жизненные циклы и этапы внутриорганизационной карьеры.
2. Планирование карьерных процессов в организации.
3. Система планирования карьеры работника в организации.

### **1. Жизненные циклы и этапы внутриорганизационной карьеры**

Жизненный цикл работника:

1. Как последовательность основных этапов трудовой деятельности работника: новичок, специалист, профессионал, консультант
2. Как система разработки «лестницы» карьерного и профессионального роста, создания процедуры оценки профессионализма работников, их готовности «двигаться» по карьерной лестнице, а также планирование роста (или снижения) его заработной платы.
3. Как последовательность определенных этапов-действий по отношению к работнику: подбор и отбор, оценка, обучение и развитие, организацию его труда,

управление его культурой, управление коммуникациями, в которых он задействован, мотивацию, увольнение.

Каждому этапу соответствует и определенный набор качеств, характеризующих степень развития человека: потребность в доверии — в детстве, умение идти на уступки — в ранней юности, стремление руководить следующим поколением — в период зрелости, чувство комплексности собственного развития — при подходе к пенсии.

## **2. Планирование карьерных процессов в организации**

Организационное карьерное планирование — это процесс, в ходе которого менеджеры, исходя из интересов организации, пытаются планировать ход карьерного продвижения своих подчиненных.

Краткосрочные планы означают программу специфических карьерных перемещений и мероприятия по развитию работников, которые должны произойти в течение ближайших 1-2 лет.

Долгосрочные планы включают данные об основных перемещениях, определяющих карьеру работников организации, которые являются желательными, исходя из внутрифирменных целей, за период от 3 до 10 лет.

Потенциальная карьера - коридор возможных статусных перемещений, который складывается для конкретного индивида с учетом осознанно выбранного им жизненного пути, ситуации на рынке труда, профессии, перспектив развития сферы приложения труда, состояния здоровья, индивидуальных способностей и склонностей, семейных связей, поведенческих характеристик и т.п.

Реальная карьера всегда представляет собой компромисс между запросами индивида и возможностями, предоставляемыми обществом, окружающей средой, вышестоящими администраторами, условиями трудовой деятельности и т.д.

## **3. Система планирования карьеры работника в организации**

Планирование трудового пути работника по Филиппову - для создания благоприятных условий включения работы в жизненные планы целесообразно создавать типовые пакеты информации, содержащие комплексные сведения о типичных формах должностного и профессионального продвижения.

В планах трудового пути целесообразно выделить следующие блоки:

- требований к личности;
- программ образования, самообразования и воспитания;
- оценки личностного соответствия профессиональному разряду, категории или должности;
- описания профессий, категорий, разрядов и должностей.

По мнению Г. В.Щекина для планирования карьеры руководителей представляется необходимым определить этапы функциональной и организационной подготовки, так как профессия менеджера требует разностороннего опыта в различных сферах управления.

Этапы карьеры разрабатываются в следующем порядке:

- изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- определение новых «входных» и «выходных» параметров на каждом этапе;
- детализация требований для вступления на каждый этап: образовательного уровня, квалификации, возраста.

## **Тема № 7. Оценка работы и работников**

1. Оценка работы.
2. Методы и системы оценки.
3. Стратегии проведения оценок.

### **1. Оценка работы**

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Цели оценки персонала:

1. Административная цель - достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности.

3. Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Задачи оценки персонала:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Субъекты оценки персонала:

- линейные руководители (они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала, отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы);
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику, среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

### **2. Методы и системы оценки**

Критерии оценки персонала:

1. профессиональные критерии оценки персонала - характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

2. деловые критерии оценки персонала - ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3. морально-психологические критерии оценки персонала - способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

4. специфические критерии оценки персонала - состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Методы оценки потенциала работников.

1. Центры оценки персонала.
2. Тесты на профпригодность.

3. Общие тесты способностей.
4. Биографические тесты и изучение биографии.
5. Личностные тесты.
6. Интервью.
7. Рекомендации.
8. Нетрадиционные методы.

### **3. Стратегии проведения оценок**

1. Экзамен.
2. Оценочное собеседование.
3. Ролевая игра.
4. Кейсы.
5. Центр оценки.
6. Самооценка сотрудников.
7. Рейтинг.

## **Тема № 8. Должностные перемещения работников**

1. Виды должностного перемещения работников.
2. Дисциплинарные перемещения работников.

### **1. Виды должностного перемещения работников**

Перемещением называется переход работника в организации с одной должности на другую. Перемещение можно себе представить:

- а) как мероприятие, направленное на обеспечение и поддержание нормальной организационно-производственной деятельности предприятия;
- б) внесение поправок в неправильный подбор работников на должности или рабочие места;
- в) дисциплинарное средство поощрения или наказания;
- г) служебное продвижение;
- д) элемент профессионального обучения.

В любом случае это перемещение будет элементом карьерного развития, продолжая линию карьеры конкретного работника вне зависимости от того, насколько это было запланировано.

При этом перемещения могут быть:

- в рамках одной организации и за ее пределы;
- квалификационные, должностные и в рабочем пространстве — без роста должностного статуса;
- в различных направлениях организационной иерархии: вверх (продвижение), вниз (понижение), горизонтально (на одном должностном уровне), по диагонали вверх и вниз;
- по инициативе работника и по инициативе администрации.

Осуществляя перевод работника с одного места на другое, необходимо отдавать себе отчет в том, какую функцию эта мера должна выполнять. Рассмотрим подробнее виды перемещений, выделенные на базе функций, которые они выполняют по отношению к предприятию или переводимому работнику.

## **2. Дисциплинарные перемещения работников**

Перемещение как дисциплинарное средство поощрения или наказания.

Перемена рабочего места или должности, которая не связана с изменением позиции в формальной иерархии, но благодаря которой работник получает явные личные выгоды в форме, например, другого режима или условий труда, более интересной ему лично работы и т.д. В этом случае перевод окажется вознаграждением или поощрением.

Если за те или иные провинности или проступки работника переводят на более тяжелую работу или с более трудными условиями труда, перемещение явится наказанием.

Увольнение работников (перемещение за пределы организации). С точки зрения управления организацией увольнение рассматривают как одно из наиболее серьезных средств воздействия, находящихся в распоряжении руководителя, которое может быть использовано как последнее средство. Это правовая форма расторжения взаимных отношений между подчиненным и его начальником.