

Тема 1.12 Деловая карьера и обучение персонала

Цель: выявить этапы деловой карьеры работника и формы обучения персонала.

Карьера – это осознанная траектория движения человека в рамках профессии или организации. Деловая карьера – это профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и вознаграждения, связанные с деятельностью работника. Выделяют такие виды, как внутриорганизационная и межорганизационная карьера.

Первая предполагает, что человек развивается и совершенствуется как специалист и профессионал в рамках одной компании, вторая же – это карьера в одной области, но в разных компаниях.

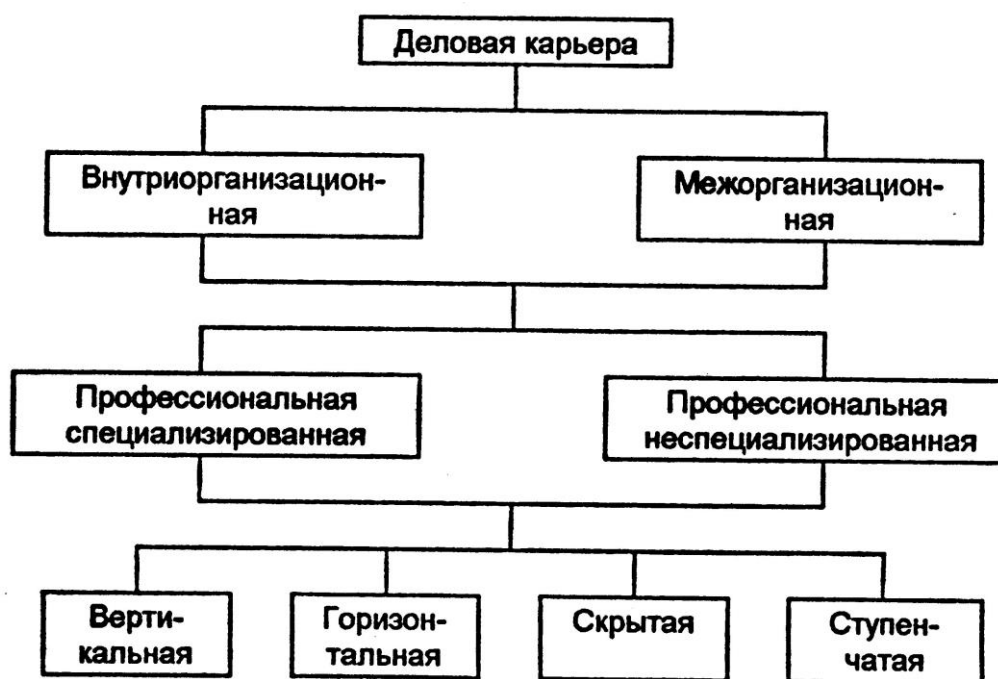


Рисунок – Виды деловой карьеры

Как первый, так и второй виды карьеры реализуются в трех направлениях:

Вертикальная карьера – подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Горизонтальная карьера – перемещение сотрудника в другую функциональную область деятельности. Горизонтальная карьера – это карьера специалиста.

Центростремительное направление – движение работника к руководству организацией.

Человек в процессе трудовой деятельности осознанно движется по той траектории в рамках профессии или организации, которая им однажды выбрана и соответствует его навыкам, способностям, квалификационным возможностям, амбициям и ожидаемым вознаграждениям.

Можно выделить семь типов профессиональной карьеры:

1. *Суперавантюрная* карьера предполагает очень высокую скорость продвижения с пропуском некоторых этапов карьерного развития, либо резкую смену сферы деятельности.

- *Случайная* – как основа стечение обстоятельств.
- *Совместная* – продвижение с лидером.

2. *Традиционная* карьера – постепенное продвижение вверх, когда все зависит от управленческих качеств человека, в малой степени от протекции и связей.

3. *Последовательная* карьера – кризисный тип, характерен для периодов изменений, которые предполагают приспособление руководителя.

4. *Прагматичная* карьера – смена сферы деятельности в связи с изменениями внешней среды.

5. *Отбывающий* тип карьеры – свойственен руководителю, когда удержать занимаемую должность единственная цель.

6. *Преобразующий* тип карьеры – смена сферы деятельности с высокой скоростью продвижения, целеустремленность.

7. *Эволюционный* тип карьеры – ростом организации обусловлен должностной рост.

В зависимости от социально-экономической ситуации формы собственности и сферы деятельности формируется преобладание типов карьеры.

Этапы деловой карьеры:

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям.

Этап становления длится примерно пять лет, в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

Если попытаться графически изобразить карьеру, то это будет так называемая «линия карьеры». Карьера в данном случае будет представлена в виде графика или схемы в заданной системе координат с указанием занимаемых статусных ступеней и временных интервалов по их достижению.

Многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

Модель «трамплин». Среди руководителей и специалистов широко распространена карьера «трамплин». Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, знаний и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. .



Рисунок – Модель карьеры «трамплин»

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

Модель «лестница». Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например 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. Данная модель показана на рис..



Рисунок – Модель карьеры «лестница»

Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено. Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров, правление) 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. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

Модель «змея». Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает непродолжительное время (1 – 2 года). Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рис..

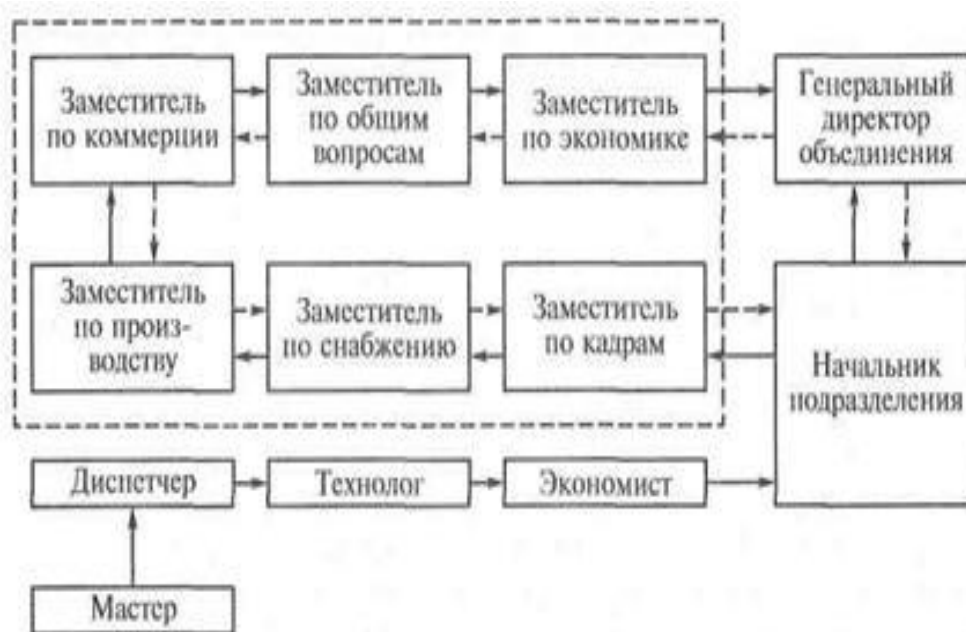


Рисунок – Модель карьеры «змея»

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, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими

предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников для передачи им семейного дела.

Модель «перепутье». Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (рис.).



Рисунок – Модель карьеры «перепутье»

По своей философии, эта модель карьеры, ориентирована на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации.

Карьера персонала тесным образом связана с процессом обучения. *Обучение персонала* – это непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы. Обучение позволяет максимально эффективно использовать потенциал работника и усиливает его мотивацию к труду в конкретной организации

Важность непрерывного обучения персонала обусловлено комплексом следующих факторов: внедрение новых технологий, производство современных товаров, увеличение коммуникационных возможностей; активное развитие цифровой экономики; снижение затрат предприятия на привлечение новых сотрудников и др.

В качестве предмета обучения персонала выступают:

1. *Знания.* Работник получает теоретические, методические и практические знания, позволяющие ему выполнять свои трудовые обязанности.

2. *Умения.* Работник приобретает практику и опыт выполнения трудовых обязанностей, закрепленные за ним на конкретном месте работы.

3. *Навыки.* Работник развивает степень умения применять полученные знания, вырабатывается сознательный самоконтроль.

4. *Способы коммуникации,* совокупность действий и поступков сотрудника в процессе общения с коллегами и клиентами, определение характера профессионального поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование управленческих навыков;
- овладение умением определять и решать производственные задачи;
- интеграция и гибкое формирование кадрового резерва персонала;
- адаптация новых сотрудников.

Цели непрерывного образования с позиции работника:

- поддержание на необходимом уровне профессиональных компетенций;
- повышение профессиональной квалификации и мастерства сотрудника;
- развитие способностей в области управления персоналом;
- получение профессиональных знаний вне сферы профессиональных интересов.

Выделяют несколько подходов в обучении персонала:

- системный подход отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами обучения персонала, выражается в определении путей их достижения.
- комплексный подход предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, педагогических и других аспектов обучения в их совокупности и взаимосвязи [4].

Обучение персонала современного предприятия осуществляется с учетом следующих принципов:

- обеспечение требуемого уровня квалификации сотрудников организации с учетом перспектив развития компании;

- поддержание и развитие трудового потенциала предприятия;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и оказываемых услуг за счет использования профессиональных знаний и навыков персонала, современных технологий, эффективных методов организации труда;
- ознакомление сотрудников компании с современными технологическими достижениями;
- формирование и развитие условий для профессионального роста персонала на основе повышения мотивации и стимулирования труда;
- повышение уровня профессионализма персонала с помощью современных средств и технологий обучения;
- подготовка сотрудника к перемещению по карьерной лестнице.
- формирование кадрового резерва из наиболее перспективных сотрудников.

Вопрос формирования и развития системы внутрифирменного обучения персонала является актуальным для большинства отечественных предприятий. Это обусловлено высокой степенью динамичности внешней среды.

Цели обучения персонала необходимо рассматривать как с позиции работника, так и с позиции работодателя среды компании, что приводит к необходимости постоянно повышать профессиональные компетенции персонала предприятия. В этом случае система обучения персонала выступает в качестве гибкого и адаптивного ресурса кадрового менеджмента.

Система внутрифирменного обучения направлена на достижение основных целей предприятия, поэтому задачи обучения персонала связаны со стратегией развития организации.

Таким образом, при формировании системы внутрифирменного обучения необходимо учитывать миссию, корпоративные ценности и бизнес-план компании.

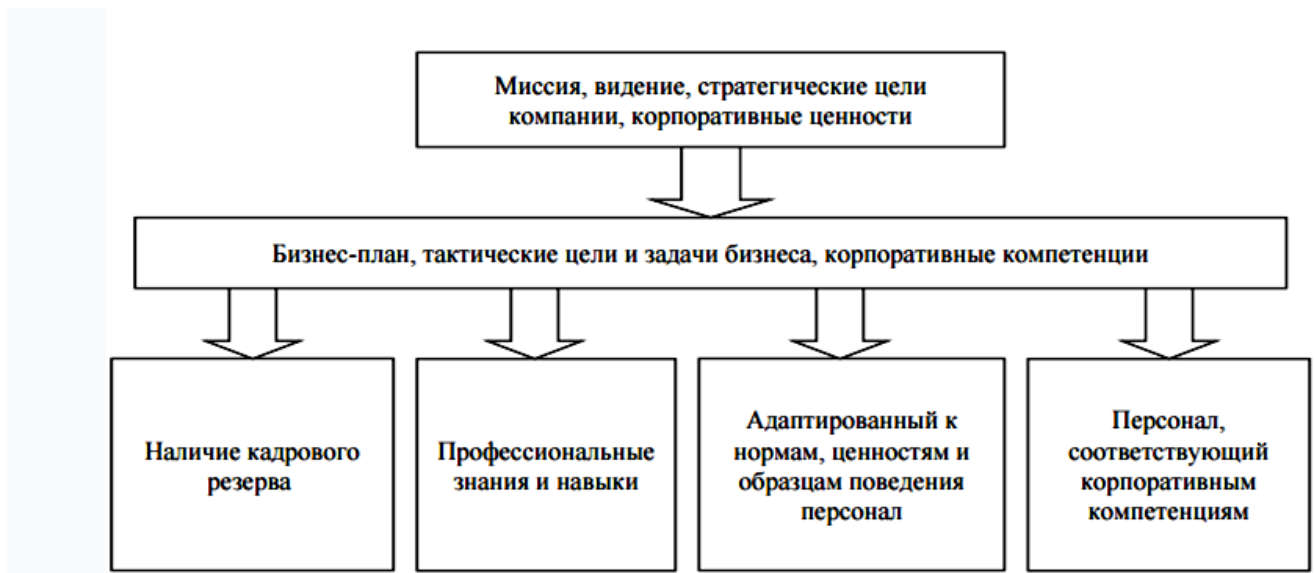


Рисунок – Формирование системы внутрифирменного обучения с учетом стратегических целей предприятия

Эффективная система внутрифирменного обучения позволит современной организации обеспечить ряда конкурентных преимуществ:

- трансляцию стандартов работы и стратегии развития предприятия;
- поддержание позитивного отношения работников к трудовой деятельности на данном предприятии;
- формирование чувства причастности к компании, ее целям и задачам;
- повышение мотивации персонала к трудовой деятельности;
- формирование кадрового резерва из наиболее достойных и перспективных работников компании

Обучение персонала и формирование карьеры работников для большинства российских компаний в настоящее время приобретает особую актуальность. Это обусловлено тем, что трудовая деятельность в условиях жесткой конкуренции предъявляет достаточно высокие требования к уровню квалификации работников предприятия, их знаниям, навыкам, компетенциям, которые позволяли бы персоналу организации успешно осуществлять свою трудовую деятельность.