

ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС  
России  
Кафедра основ экономики функционирования РСЧС

Учебная дисциплина  
**«Основы управления персоналом»**

Тема 7. Обучение и развитие персонала.

Занятие 7.1 Деловая карьера.

Преподаватель: Медведева М.В.

# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАНЯТИЯ

## Учебная:

- рассмотреть понятие, цели и виды карьеры персонала;
- проанализировать и изучить мотивы карьеры и их изменение с возрастом и ростом квалификации;
- изучить модели карьеры.

Воспитательная: воспитывать у обучающихся стремление к углубленному освоению материала по теме занятия, способствовать расширению их профессионального кругозора; воспитывать в слушателях патриотизм, гражданственность, нравственность, ответственность.

Развивающая: развивать умение оценивать социально-значимые явления, события, процессы; формировать у слушателей аналитическое мышление и умение применять полученные знания на практике.

# УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Понятие, цели и виды карьеры персонала.
2. Мотивы карьеры и их изменение с возрастом и ростом квалификации.
3. Модели карьеры.

# 1. Понятие, цели и виды карьеры персонала.

В современной рыночной экономике важна мера полезности индивида, его навыков и умений, поэтому для продвижения вверх человек должен уметь полностью раскрывать свои качества в процессе своей трудовой деятельности.

*Карьера в широком смысле слова – это:*

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.
2. Успешное продвижение в деловой, научной, общественной, политической, социальной и прочих сферах деятельности.

*В узком понимании карьера – это:*

1. Последовательное продвижение по ступеням служебной иерархии или смена занятий как в рамках одной организации, так и за ее пределами, а также осознание человеком этих изменений.
2. Поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения.

**Должностной рост** - изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

**Профессиональный рост** - рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

По сути, **карьера** - это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влияния в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

При этом, следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и с точки зрения его среды (организации профессиональной сферы, общества), оценены как чисто субъективно в форме самоощущений, самооценки достижений, так и подкреплены признанием их в среде в виде повышения

Понимание карьеры закладывается в семье. Следует различать развитие карьеры и карьеризм, то есть использование служебно-профессионального продвижения исключительно в личных корыстных целях.

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

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам работник, с ростом квалификации, знаний и т.д.

Формирование целей карьеры - это постоянный процесс. Пример некоторых целей карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие дополнительные доходы;

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации.

1. По отношению к объекту:

- а) *внутриорганизационная карьера* охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.
- б) *межорганизационная* – в процессе своей профессиональной деятельности работник проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию - последовательно работая в разных организациях на различных должностях.

2. По специализированности:

- а) *специализированная* карьера отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться,
- б) *неспециализированная (разнопрофильная)* карьера предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.



### 3. По среде рассмотрения карьеру делят на:

- а) *профессиональную* - она характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.
- б) *внутриорганизационную* – она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера может быть:

- *вертикальная* - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- *горизонтальная* - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.) К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, адекватным изменением вознаграждения);
- *ступенчатая карьера* - совмещает элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.
- *центростремительная (скрытая) карьера* - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и не формального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

4. По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры:

- а) *властная (должностная)* карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.
- б) *квалификационная* карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.
- в) *статусная* карьера - это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.
- г) *монетарная* карьера - это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

## 5. По характеру протекания:

- а) *линейная* - развитие карьеры происходит равномерно и непрерывно,
- б) *нелинейная* - характеризует движение осуществляющееся скачками или прорывами.

Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких либо существенных изменений в карьере.

## 6. По степени устойчивости:

- а) *устойчивая*,
- б) *неустойчивая*.

## 7. По степени непрерывности:

- а) *прерывистую*,
- б) *непрерывную*.

## 8. По возможности осуществления:

- а) *потенциальная* (лично выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей),
- б) *реальная* (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

## 9. По скорости прохождения ступеней карьерной лестницы различают:

- а) *скоростную*,
- б) *нормальную карьеру*.

## 10. По последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы различают:

- а) *типичная (традиционная, линейная)* - постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непро должительным понижением в должности, позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, накопить достаточный опыт.
- б) *авантюрная* - пропуск двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенное изменение сферы деятельности.
- в) *суперавантюрная* - очень высокая скорость движения с пропуском многих ступеней, иногда резкое изменение сферы деятельности. Такая карьера, как правило, заканчивается крахом.

- г) *последовательно-кризисная* - характерна для периодов преобразований, которые предполагают адаптацию руководителей к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и личные интересы.
- д) *эволюционная* - продвижение идет вместе с ростом организации.

#### 11. По решаемым задачам:

- а) *прагматичная* – отдается предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач; характерно изменение сферы деятельности организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений; перемещения в рамках одного и того же ранга управления; преимущество отдается личным интересам.
- б) *отбывающая* – задача удерживать занимаемую позицию, преобладает ориентация на личные интересы (вниз маловероятно, а вверх невозможно).
- в) *преобразующая* – ее связывают с «завоеванием мира», сходна с авантюрной - высокая скорость постепенного или скачкообразного продвижения (расширения влияния), в новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея.

**Вывод по вопросу 1.** Таким образом, карьера - это процесс профессионального роста человека, роста его влияния власти авторитета, статуса в среде, выражений в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

## 2. Мотивы карьеры и их изменение с возрастом и ростом квалификации

При построении карьеры важна мотивация деятельности сотрудника. Мотивация сотрудников всегда является одним из самых главных вопросов руководителей уважающих себя компаний.

Компания может предоставлять достойную заработную плату, солидный социальный пакет и привилегии, прилагающиеся к должности (мобильные телефоны, личный секретарь, служебная машина и т.д.). Но все более-менее успешные компании проявляют о своих работниках подобную заботу, а высококлассный персонал, редкий специалист с большим опытом и в период кризиса без работы не остается. Его могут переманить конкуренты или более успешные на рынке компании.



Однако кроме материальных интересов, людьми профессиональными всегда движет еще что-то. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной профессиональной среде.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. В новых политических, экономических, социальных, культурных условиях на профессиональную карьеру больше влияют индивидуальные качества, чем объективные условия.

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои **движущие мотивы**, которые с годами меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей.

*Автономия.* Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

*Функциональная компетентность.* Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

*Безопасность и стабильность.* Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

*Управленческая компетентность.* Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

*Предпринимательская креативность.* Людьюми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры — обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

*Потребность в первенстве.* Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

*Стиль жизни.* Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие.

*Материальное благосостояние.* Людьюми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения.

*Обеспечение здоровых условий.* Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются.

Принято разделять деловую жизнь на пять основных макроэтапов.

1. Период начальной карьеры — вхождение в организацию, определение своего места в ней (20—24 года).
2. Этап, характеризующийся стремлением личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации (около 30 лет).
3. Фаза достижения высокого уровня профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения (примерно 35—40 лет).

4. Фаза переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора (около 45—50 лет). Это так называемый кризис середины карьеры, который может принимать достаточно болезненные формы, приводить к хроническим стрессовым состояниям и часто разрешается посредством смены профессиональной сферы и места работы.
5. Стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии своих сотрудников, проявляя заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления (после 50 лет и до выхода на пенсию).

Руководитель должен учитывать, что возраст накладывает свои ограничения на деятельность индивидуума: с возрастом подвергается изменению потребностно-мотивационная сфера, появляется опыт, умения, навыки; появление стереотипов; изменяется (снижается) скорость овладения новыми знаниями и навыками. В то же время, зрелый возраст характеризуется повышением уровня речемыслительной деятельности, но и снижением возможностей образного мышления.

Многое зависит от самой личности, от его восприятия окружающей действительности и себя в ней.

**Вывод по вопросу 2.** Перестроечные и даже кризисные моменты карьерного продвижения будут протекать менее болезненно, если на высоком уровне будет поддерживаться **мотивация** деятельности. И на каждом этапе профессиональной деятельности очень важно **осознать** свои истинные **потребности и мотивы**.

### 3. Модели карьеры.



На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных моделях:

**1. «Трамплин».** Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию.

Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин — личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива — работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.



Рис. 1 - Модель карьеры «трамплин»

2. «Лестница». Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, 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 ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.

Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам — включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

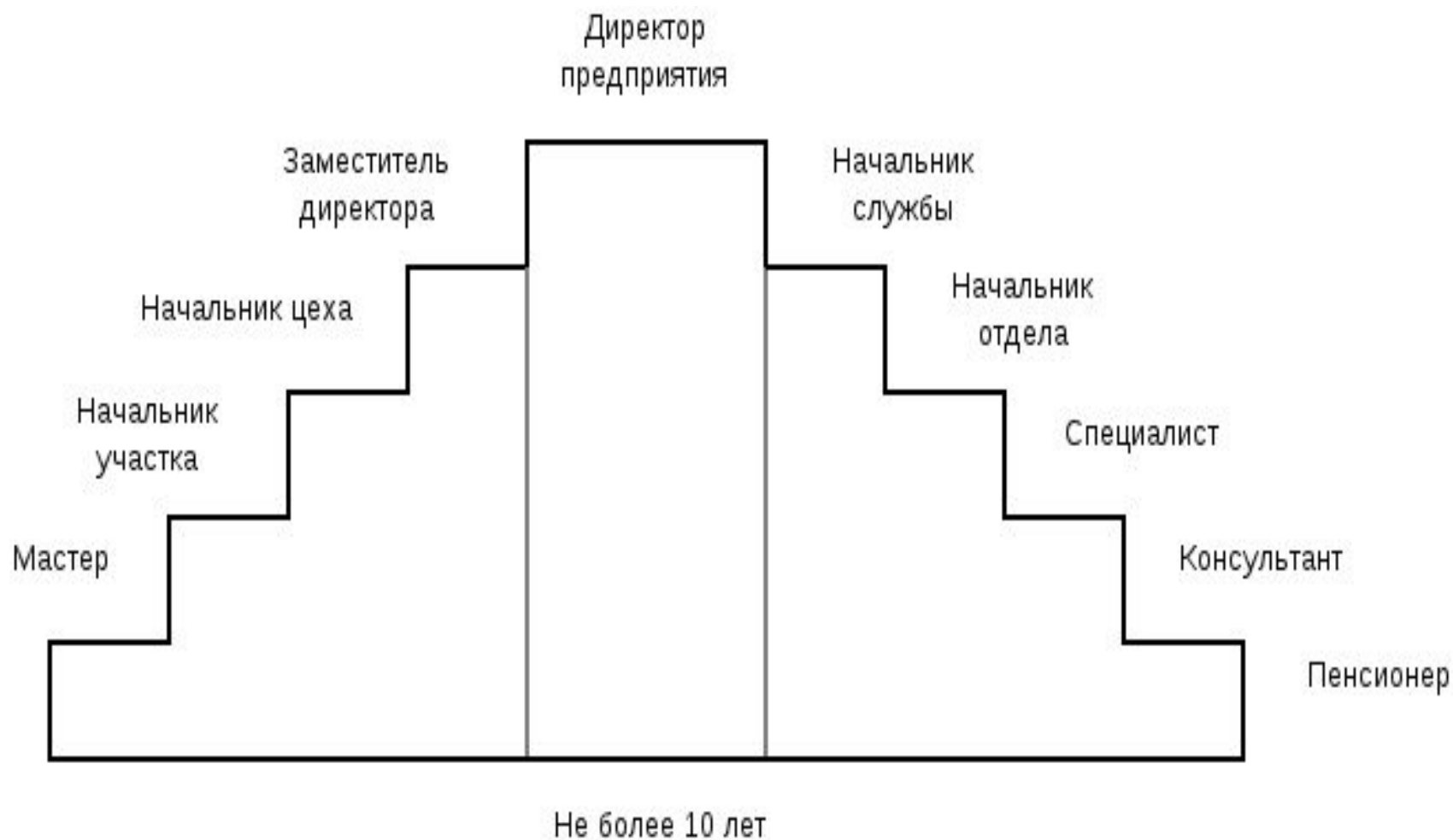


Рис. 2 - Модель карьеры «лестница»

3. «Перепутье». Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний.

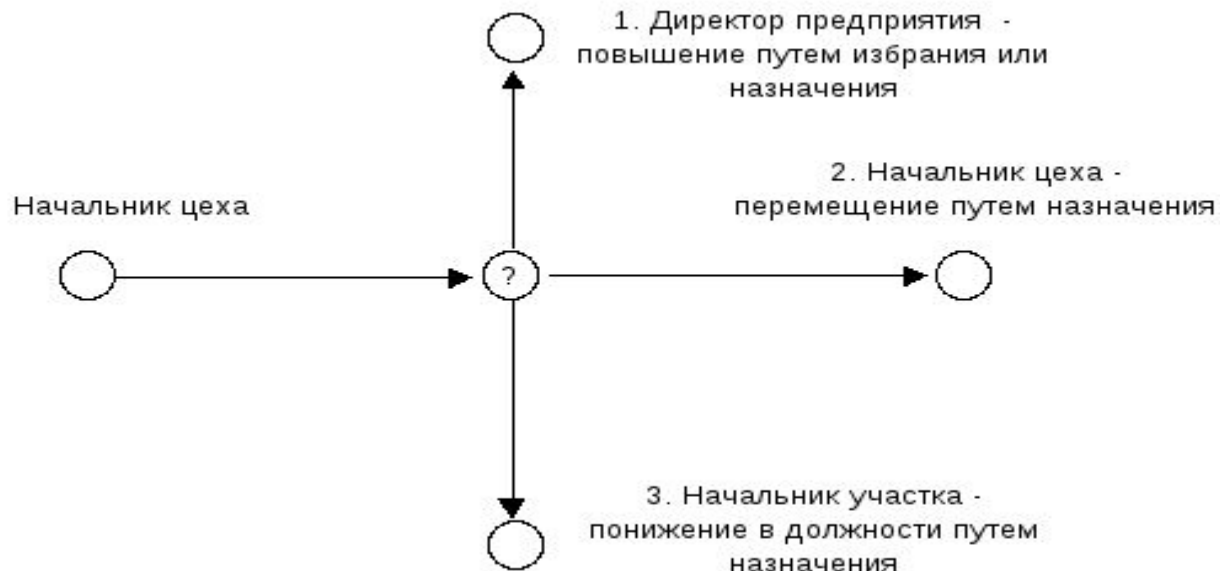


Рис. 3 - Модель карьеры «перепутье»

4. **«Змея».** Предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели — возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности.

Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы.

При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

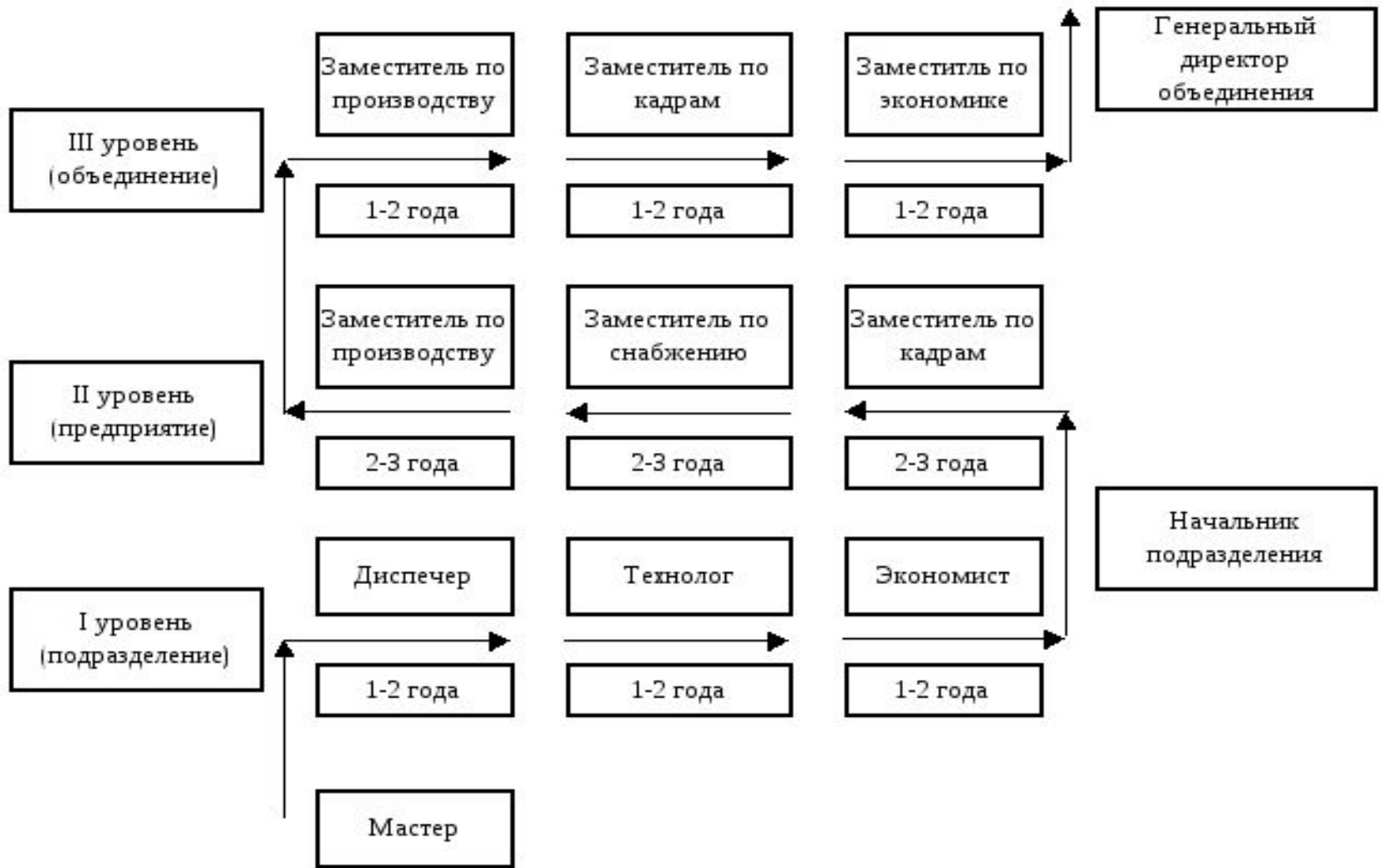
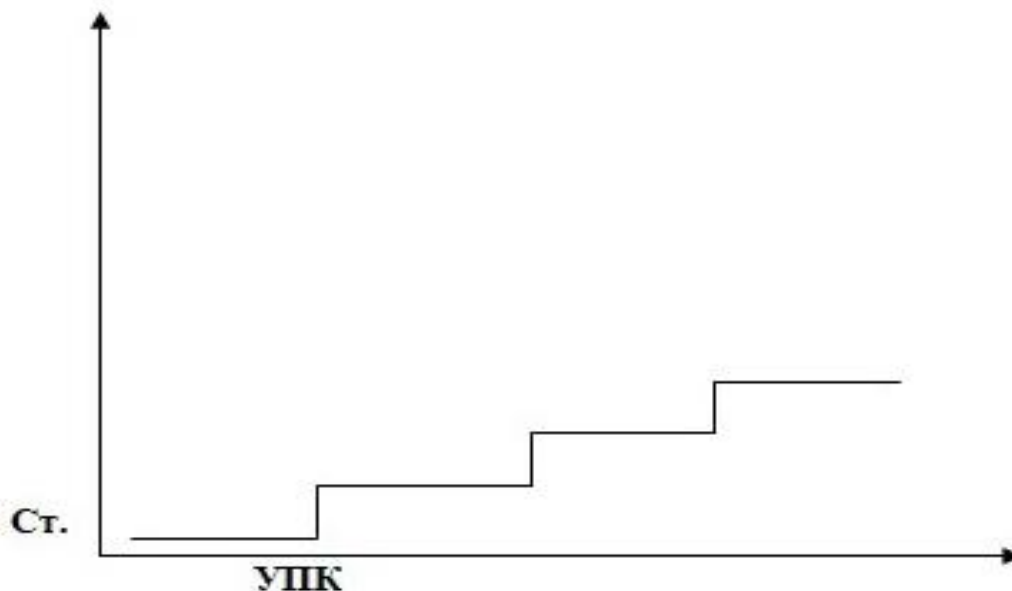


Рис. 4 - Модель карьеры «змея»

В процессе работы меняется уровень профессионализма и статус, но сочетание этих изменений в карьерах разных людей разное, что и рождает рисунок индивидуальной карьеры специалиста.

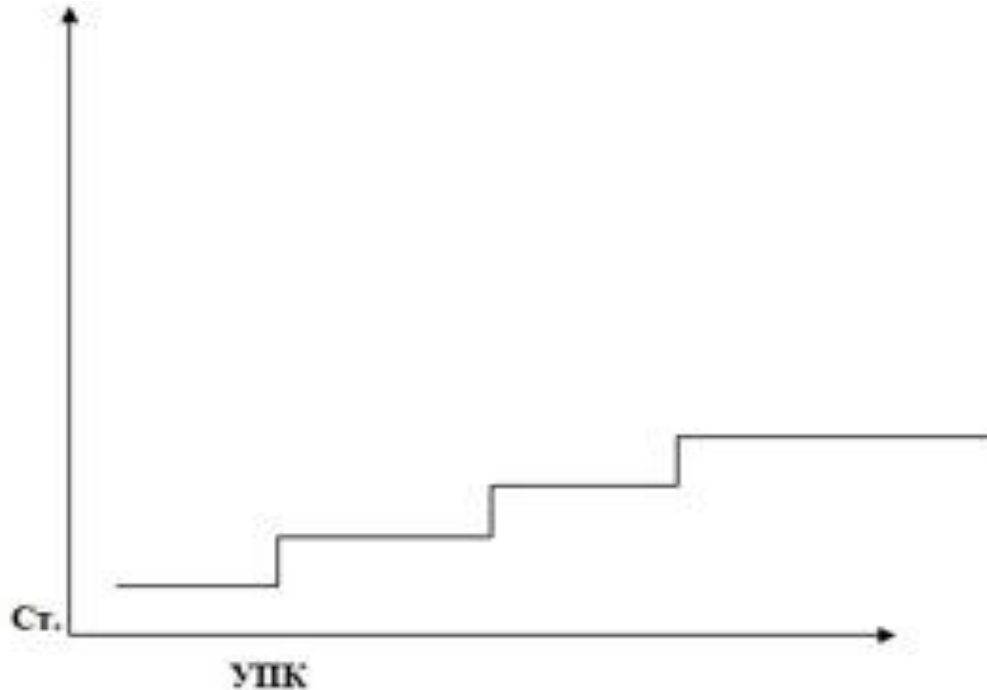
По Драйверу существует несколько типовых конфигураций карьеры.

**Целевая карьера** — сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессии стижению.

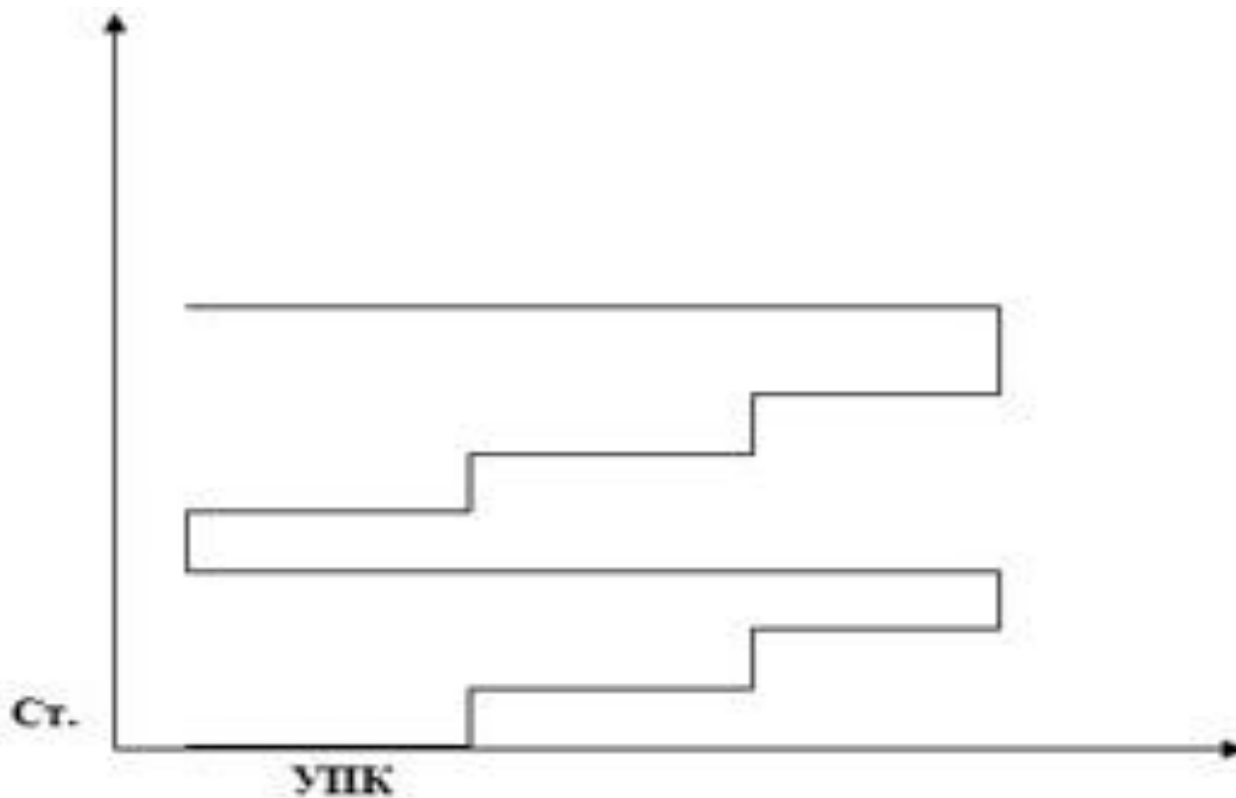




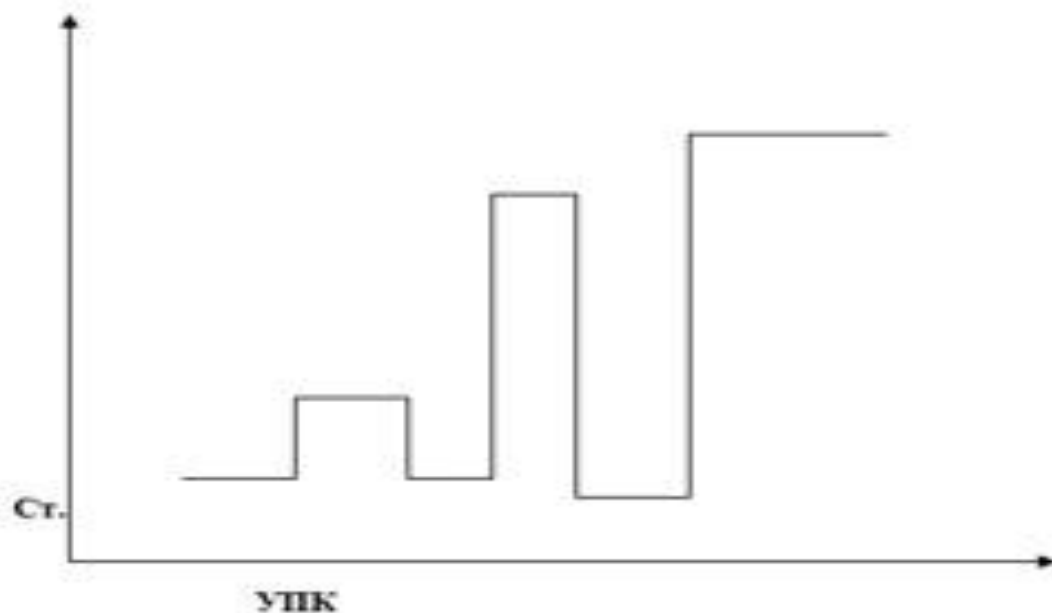
**Монотонная карьера** — работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремится к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения.



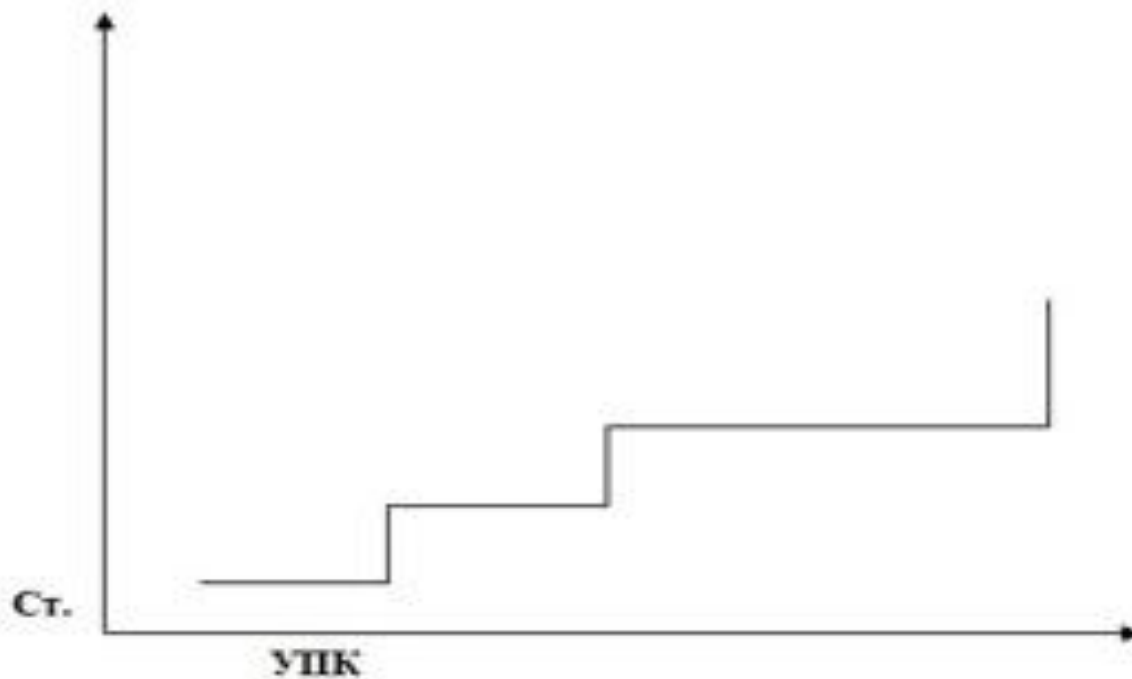
**Спиральная карьера** — работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.



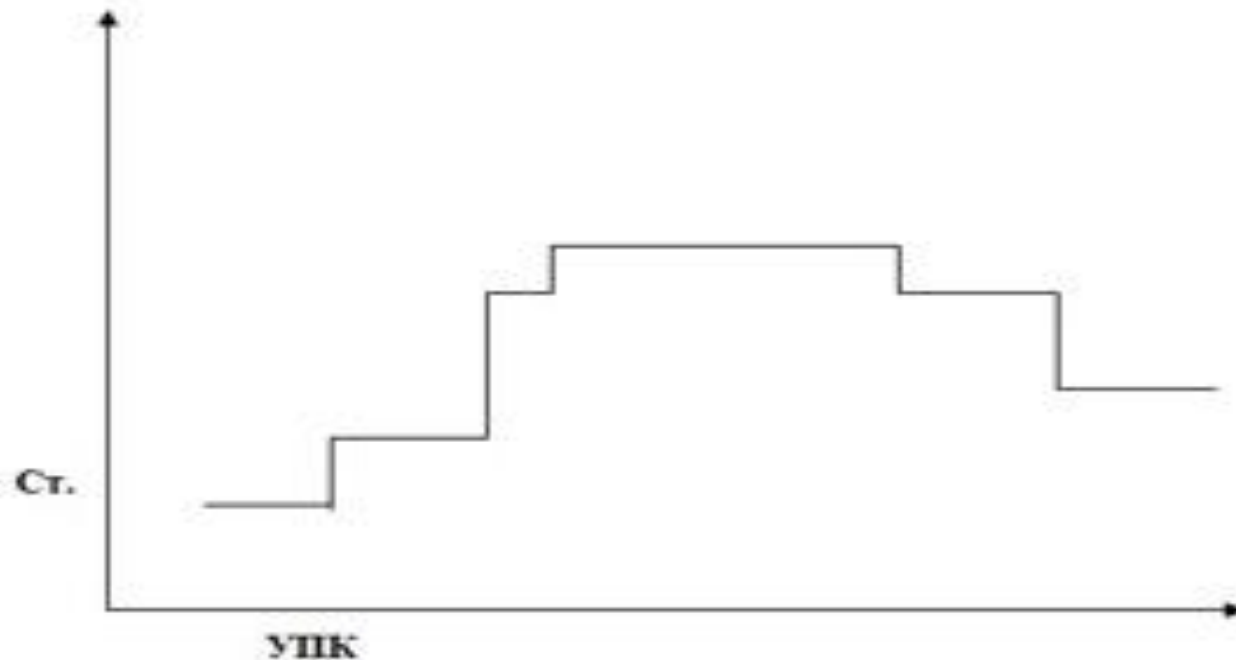
**Мимолетная карьера** — перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики.



**Стабилизационная карьера** — специалист растёт до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет.



**Затухающая карьера** — сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение.



**Вывод по вопросу 3.** Вышеуказанные модели и конфигурации определенных этапов жизненной карьеры зависят от особенностей организации, должности, личности работника.

## **Задание для самостоятельного изучения**

1. Подготовить материал по теме: «Управление карьерой».
1. Цели и механизм управления карьерой работника.
2. Планирование личной карьеры.

## **Литература**

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 109-119.
2. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие /Л.И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. С. 233-243.

***Спасибо за внимание!***