

# УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ, СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ  
**А. Я. Кибанова**

**Коллектив авторов**

**Управление персоналом:  
теория и практика. Управление  
деловой карьерой, служебно-  
профессиональным  
продвижением и  
кадровым резервом**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21538189](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538189)*

*Издательство Проспект; 2014*

*ISBN 9785392151691*

**Аннотация**

Одной из сфер, позволяющих человеку раскрыть и проявить свои способности, личностные и деловые качества, является профессиональная деятельность. Особую роль здесь играет деловая карьера. В работе рассматриваются сущность, цели и этапы деловой карьеры персонала, типология деловой карьеры, приводятся примеры построения планов развития и управления карьерой персонала, организации системы служебно-профессионального продвижения сотрудников и методов работы с резервом кадров. Приводятся примеры документации,

регламентирующей процессы управления деловой карьерой в организации.

# Содержание

1. СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА	8
2. КАРЬЕРНОЕ ПРОСТРАНСТВО И КАРЬЕРНАЯ СРЕДА	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17



**А. Я. Кибанов,  
Е. В. Каштанова**

**Управление персоналом:**

**теория и практика**

**Управление деловой  
карьерой, служебно-**

**профессиональным**

**продвижением и**

**кадровым резервом**

***Учебно-практическое пособие***

**Под редакцией доктора**

**экономических наук,**

**профессора кафедры**

**управления персоналом**



[ebooks@prospekt.org](mailto:ebooks@prospekt.org)

# 1. СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой.

Проблему развития организации можно рассматривать как минимум с двух позиций: человеческого и организационно-структурного фактора. То есть усложнение целей, задач организации связано с изменением потребностей в новых видах профессионального труда и специалистах, которые им обладают. Эта потребность должна найти отражение в тех профессиональных, квалификационных, личностных и иных требованиях, опыте, стаже работы, которые будут зафиксированы в должностной и организационной структурах.

В первом случае речь идет о подходе к профессиональному опыту управленческого персонала как результату его развития, к человеку как его носителю и обладателю. При

этом развитие организации имеет чисто личностный смысл и тождественно понятию «развитие персонала».

Во втором случае – о развитии должностной структуры организации, потребность в которой связана с профессиональным опытом управленческого персонала, необходимым для решения задач, стоящих перед ней. Развитие организации, таким образом, может быть представлено двумя взаимосвязанными составляющими: субъективной составляющей профессионального опыта, носителем которой выступает персонал, и объективной составляющей профессионального опыта, отражением которой являются должностная и организационная структуры. Под **профессиональным опытом** персонала в данном случае мы понимаем освоенную им область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленного в субъективированных формах труда.

Таким образом, в результате развития персонал наполняет имеющийся у него профессиональный опыт новым, отличным от предыдущего, содержанием. При этом трудовая деятельность представляется как в качественных, так и в количественных формах (профессиях, специальностях, должностях, рабочих местах). Качественные перемены в развитии персонала находят отражение в изменении статуса человека в организации и выражаются в форме его **карьеры**. Постановка перед работником новых, более сложных задач, моделирование ситуаций, которые требуют от него принятия

самостоятельных, в том числе инновационных решений, материальное стимулирование улучшения качества его труда неизбежно будут побуждать работника к обогащению своих профессиональных и личностных качеств и способностей, к изменению его психики, формированию потребностей в служебном росте. Именно продвижение по служебной лестнице в рамках одной организации можно рассматривать как целостный, непрерывный процесс развития личности специалиста. В центре такого понимания находятся изменения в личности. Следовательно, карьера, с одной стороны, детерминирует логически связанную последовательность функционирования технологических, административных и экономических методов управления персоналом. С другой стороны, карьера отражает последовательность включения данных методов в процесс становления человека как профессионала, т. е. его развитие.

Таким образом, **карьера** составляет содержание развития персонала, одновременно представляет собой цикл профессиональной жизни человека и является результатом логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации. Следовательно, карьера выступает как результат развития персонала.

Слово «карьера» произошло от итальянского «*carriera*», что в переводе на русский язык означает «бег, жизненный путь, поприще». Уже в самой этимологии заложена двойственность в современном понимании карьеры, динамичная

и статичная характеристики этого явления. Карьера понимается, во-первых, как *процесс* движения; во-вторых, как *результат* этого движения.

**Деловая карьера** – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

**Цели** карьеры состоят в следующем:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность должны соответствовать самооценке и поэтому доставлять моральное удовлетворение;
- работа должна находиться в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- работа должна носить творческий характер и позволять достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивается или есть возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяет продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей, домашним хозяйством.

Карьера в большой степени зависит от начальных шагов в трудовой жизни работника – от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации.

Сущностной составляющей понятия «карьера» является продвижение, т. е. движение вперед. Идеальная форма карьерного процесса – его развитие по восходящей (прогрессивный тип). Каждая последующая стадия изменений в этом процессе отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии. Происходящие при этом изменения необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, уходящие в будущее. Приобретаемые знания и опыт накапливаются и вплетают человека в сеть организационных связей, которые, в свою очередь изменяясь, увлекают индивида на уровни, достигнутые в процессе общего развития.

Объединяющим началом в карьерном процессе является развивающий способ деятельности, реализующий, с одной стороны, интересы индивида, с другой – интересы организации.

Можно выделить внутренние и внешние (т. е. предоставляемые средой) средства обеспечения карьеры: ресурсы человека (его способности, знания, опыт), с одной стороны, и финансы, средства производства, образование и т. д. – с другой стороны.

Таким образом, полноценная карьера – это сбалансированное сочетание, взаимодействие процессов внутреннего роста и развития человека и его внешнего продвижения

в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как обогащение его знаний и навыков, изменение его влияния (власти, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

Кроме процессной, карьера имеет также статичную характеристику. В карьерном движении важно как содержание процесса, так и образ результата этого процесса, как содержание развития человека в социальном пространстве, так и форма этого развития, траектория пути, последовательность занимаемых человеком позиций в социальном пространстве.

## 2. КАРЬЕРНОЕ ПРОСТРАНСТВО И КАРЬЕРНАЯ СРЕДА

Поскольку большую часть социальной жизни человек проводит в организациях, социальным для него является организационное пространство, которое, как часть общего социального пространства, характеризуется многомерностью. При этом каждая мерность организационного (карьерного) пространства образована отдельным вектором возможного развития и продвижения работника: должностным, профессиональным, статусным или монетарным. А каждый из этих карьерных векторов, будучи в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций, последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор образуется должностными ступенями, профессиональный – квалификационными разрядами, статусный – статусными рангами, монетарный – уровнями вознаграждения.

Таким образом, карьера представляет собой процесс профессионального, социального-экономического развития человека, выраженный в его освоении ступеней должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера – это развитие че-

ловека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера). Но и в том, и в другом случае человеком осваивается некая возможная, предоставляемая существующими условиями совокупность элементов организационной структуры, понимаемая как карьерное пространство индивида.

**Карьерное пространство** – относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала.

В широком смысле карьерное пространство – это все те должностные, профессиональные, статусные и материальные возможности для развития и роста, которые имеет в своем распоряжении организация. Если в компании благоприятная карьерная среда, но узкое карьерное пространство (не более двух-трех уровней иерархии при относительно небольшой численности), неизбежно возникнут трудности с продвижением даже самых перспективных работников.

Требования к карьерному пространству выглядят следующим образом:

- развитая структура;
- «высокая» иерархическая лестница;
- большая номенклатура должностей;
- относительная стабильность должностной структуры;

- несколько направлений деятельности или бизнесов;
- возможность простора для творческого, профессионального и должностного роста;
- наличие дочерних предприятий или филиалов;
- значительная прослойка управляющих («белых воротничков»);
- оптимальное соотношение должностей, способствующих состязательности в развитии персонала;
- адекватность целям и задачам, которые стоят перед организацией;
- заметная ротация кадров.

Большая организация или корпорация представляет гораздо более широкие возможности для карьеры.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.