

Кар'єрний розвиток персоналу організації

Юдіна Ольга Володимирівна
кандидат педагогічних наук, доцент
olga_judina@ukr.net

Розвиток кар'єри в організації

1. Сутність, види та моделі кар'єри.



2. Етапи кар'єри.



3. Мотивація кар'єри.



4. Особливості просування по службі в організації.



5. Управління кар'єрою.

Розвиток персоналу підприємства

Процес безперервного навчання
працівників

Управління
діловою
кар'єрою
персоналу

Планування

Підготовки
кадрового
резерву

Кар'єра

Результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з професійним зростанням і самореалізацією



Кар'єра

У загальному розумінні
означає успішне просування
в галузі суспільної,
службової, наукової та іншої
діяльності



Трудова кар'єра

**Індивідуальна
послідовність змін у праці
особистості, що обумовлена
зміною її становища на
вертикальній шкалі
складності праці або
соціальній драбині робочих
місць, посад.**

Ділова кар'єра

Підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доходи або інші особисті вигоди

Трудова кар'єра

Професійна

- становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя.

Внутрішньо-організаційна

- послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Моделі внутрішньоорганізаційної кар'єри



Вертикальна

Горизонтальна

Східчаста

Доцентрова

Внутрішньоорганізаційна кар'єра

Вертикальна

- висхідна кар'єра (просування працівника вгору за службовою драбиною);
- низхідна кар'єра (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

Горизонтальна


- переміщення в іншу функціональну галузь діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді

Східчаста

- поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним

Доцентрова

- наближення працівника до керівництва підприємства



Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування у межах підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння певною професією, і з погляду одержання особливого визнання керівництва.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію усіх перелічених її видів.

Визначення моделей кар'єри

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра (в різних підприємствах протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.
Внутрішньоорганізаційна кар'єра (в межах одного підприємства), зокрема:	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві
▪ вертикальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
▪ горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
▪ доцентрова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)

Модель	Характеристики
<p>Ситуаційна кар'єра, зокрема:</p>	<p>Непередбачені переміщення працівника</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ кар'єра "від начальника" 	<p>Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ кар'єра "від об'єкту" 	<p>Основний чинник впливу – успішна реалізація якого-небудь проєкту</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ selfmade (власноручна) кар'єра 	<p>Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ кар'єра "по трупах" 	<p>Дії за принципом "ціль виправдовує засоби"</p>

Модель	Характеристики
Системна кар'єра, зокрема:	Цілеспрямоване професійне зростання за наперед розробленим планом
▪ "трамплін"	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення "стелі", потім стрибок з "трампліну" – вихід на пенсію
▪ "сходи"	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
▪ "змія"	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
▪ "роздоріжжя"	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення з наслідками періодичної атестації

Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25-ти років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток, просування за службою, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	60-65 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65-ти років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Чинники вибору професії

Чинник	Характеристика
Традиція	Питання про вибір не виникав у силу традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково з причини певної події
Обов'язок	Вибір професії пов'язаний із представленням про обов'язок, про свою місію, покликання або зобов'язання перед людьми
Цільовий вибір	Вибір пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їхнього рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

Мотиви ділової кар'єри



1. Автономія. Так, людина прагне незалежності, бажає отримати можливість робити все по-своєму. У межах підприємства діють висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені вважатися.

2. Функціональна компетентність. Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати самі складні проблеми. Для цього вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного.

3. Безпека і стабільність. Діяльністю працівників керує прагнення зберегти і стабілізувати своє положення у підприємстві, тому як основну задачу вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

4. Матеріальний добробут. Людськи керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою та іншими формами винагороди.

5. **Управлінська компетентність.** Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, визнанням керівництва, швидким просуванням по службовим сходам.

6. **Підприємницька креативність.** Людьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для цього влади, що дає відповідна посада.

7. **Потреба в першості.** Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, "обійти» своїх колег.

8. **Стиль життя.** Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає право переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

Типологія кар'єр (Е.Г. Молл)

Тип кар'єри	Швидкість просування за рівнями ієрархії	Послідовність займаних посад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
Супер-авантюрна	Висока	Пропуски етапів, різка зміна сфери діяльності	Подальше просування, розширення впливу	Збагачення, влада, забезпечення швидкого просування членам родини	Може бути: - випадковою (вдалий збіг обставин); - спільною (просування з більш сильним лідером). Пов'язана з кризою в економіці і суспільстві, завершується крахом
Авантюрна	Висока	Пропуск декількох позицій	Розширення впливу	Самореалізація, влада, збагачення	Пов'язана з вибором керівників

Тип кар'єри	Швидкість просування за рівнями ієрархії	Послідовність займаних посад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
Традиційна лінійна	Поступова	Іноді пропуск однієї позиції	Подальше просування	Збільшення знань, умінь, досвіду, взаємодія з людьми	Успішність залежить від особливостей планування управлінським розвитком у межах підприємства
Послідовно-кризова	Нестабільна	–	Боротьба за збереження посади	Особисті інтереси	Постійна адаптація до змін
Прагматична (структурна)	Середня	Зміна сфери діяльності	Переміщення в одному класі управління	Особисті інтереси	Прості способи вирішення кар'єрних задач

Тип кар'єри	Швидкість просування за рівнями ієрархії	Послідовність займаних посад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
Відбуваюча	Нульова	Кар'єра завершена	Удержати позицію	Особисті інтереси	–
Перетворююча	Висока	Стрибко-подібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери діяльності, розробка видатних ідей	Завжди спрямована в майбутнє
Еволюційна	Поступова	Поступова	Просування разом з ростом підприємства	Сполучення суспільних і особистих інтересів	Боротьба за владу, конфліктність колективних настанов

Чинники просування по службі

Об'єктивні

Вища крапка кар'єри – вища посада, що існує у підприємстві

Довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником у підприємстві, до вищої крапки

Показник рівня позиції – відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри

Показник потенційної мобільності – відношення (у певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум

Суб'єктивні

Освіта

Кваліфікація

Внутрішня мотивація

Наполегливість

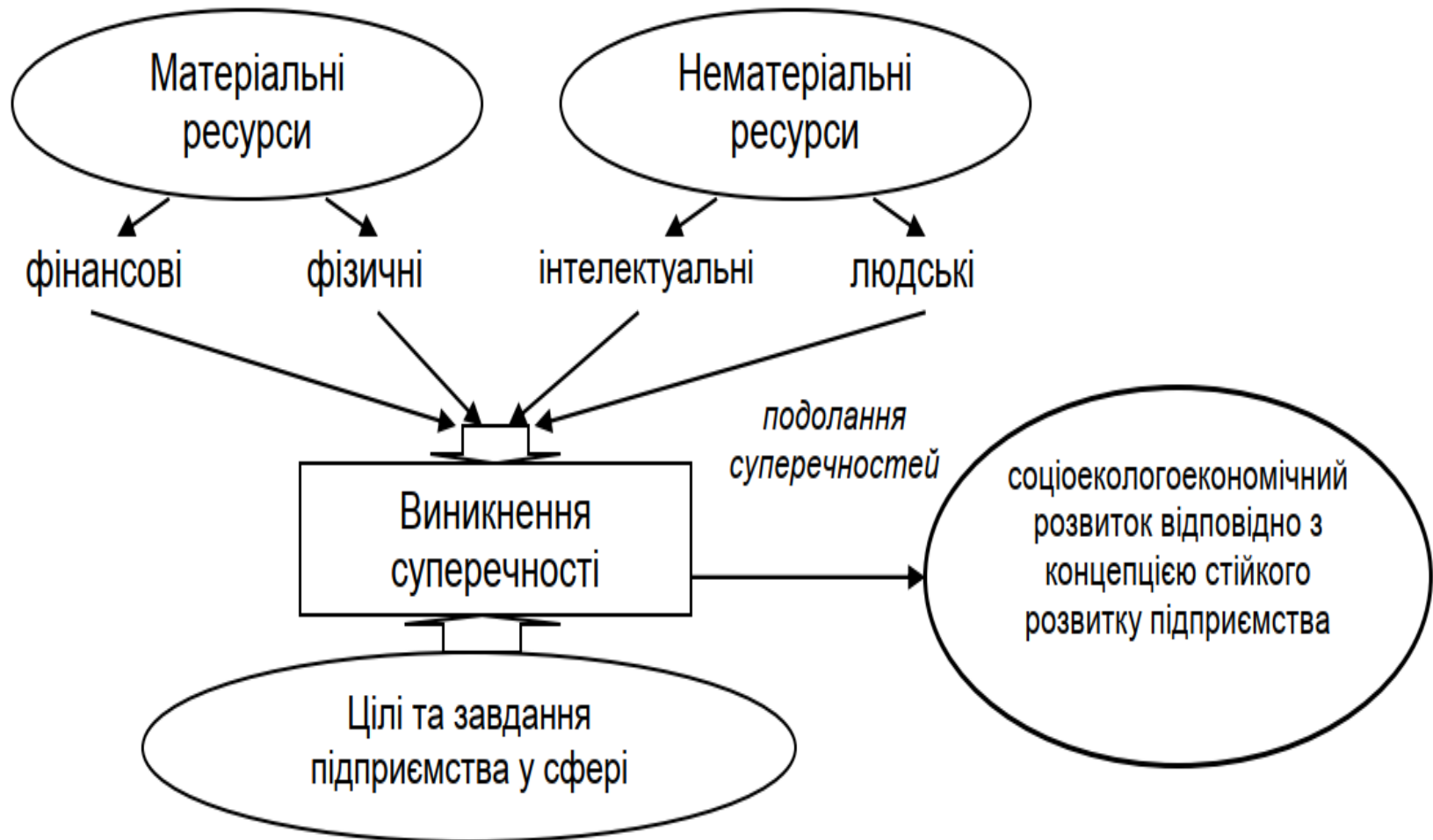
Відношення до роботи

Вміння подати себе

Динамічність кар'єри керівника




Роль розвитку персоналу у подоланні суперечностей



Розвиток персоналу

“багатовимірний процес, що включає глибокі зміни в технічній, економічній, соціальній та політичній сферах”



Мета - надання можливості розширювати свій вибір: здійснювати більше важливих справ, жити довго, запобігати хворобам, мати доступ до знань і благ цивілізації

Об'єкт дисципліни

- Персонал підприємства

Предмет дисципліни

- Кар'єрний розвиток персоналу підприємства на основі підвищення інтелектуальної праці, творчого й культурного потенціалу працівників, задоволення їх потреб у профнавчанні, плануванні трудової кар'єри й професійно-кваліфікаційного просування, соціальний розвиток.

Поняття у визначенні сутності розвитку персоналу

особистість

- стійка система соціально значимих рис, які всебічно характеризують індивіда.

гармонійний розвиток особистості

- всебічний процес набуття й удосконалення фізіологічних, психологічних, моральних якостей особистості в їх органічній взаємодії;

професійний розвиток особистості

- підготовка й адаптація особистості до роботи за конкретною професією або спеціальністю

Розвиток персоналу

- це один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійно-компетентнісного рівня, кар'єрними сходами, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури.



Із поняттям “розвиток” пов’язано ряд категорій дидактики:



Якщо розвиток персоналу розглядати з точки зору системного підходу, то він включає ряд елементів:

Професійне навчання
(первинна професійна
підготовка, перепідготовка,
підвищення кваліфікації);

Адаптація;

Оцінка;

Рух кадрів;

Стимулювання;

Соціальний розвиток;

Планування й прогнозування
розвитку персоналу.

Навчання персоналу

Навчання персоналу може проводитися силами фахівців з навчання усередині підприємства, персонал може вчитися тренером-консультантом, найнятим для виконання проектної роботи, або підприємство може звернутися до послуг навчального центру.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз або в майбутньому.

Професійне навчання



- забезпечення трудової самореалізації особистості, формування в неї поглиблених професійних знань, умінь і навичок, одержання першої або нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.



На підприємстві професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою.




*Джерела
фінансування
розвитку
персоналу*

Кошти
державного або
місцевого
бюджетів

Кошти
підприємства

Кошти
приватних
інвесторів;

Кошти самого
працівника



Розвиток персоналу важливий як для підприємства, тому що висока кваліфікація працівників впливає на ефективність технологічного розвитку, підвищення обсягу випуску продукції і її відновлення, поліпшує результати фінансової діяльності, так і для окремих працівників у зв'язку з підвищенням їх конкурентоспроможності на ринку праці.