

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Деловая карьера и ее развитие в организации Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Росстат)

УДК 005.966:311.313(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Савина Юлия Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Савина Юлия Алексеевна

Тема работы:

Деловая карьера и ее развитие в Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Росстат)

Утверждена приказом директора (дата, номер) 811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы: 06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Материалы курсовых работ на тему «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»;2. Монографии3. Статьи периодических изданий4. Учебники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Теоретические основы карьеры, как социально экономической категории;2. Провести анализ подходов к управлению деловой карьерой;3. Разработка и обоснование проектно-

<i>рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	практических рекомендаций по совершенствованию деловой карьеры персонала в организации
--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):

1. Деловая карьера как социально-экономическая категория

2. Анализ подходов к управлению деловой карьерой

3. Управление деловой карьерой в организации

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Савина Юлия Алексеевна		20.01.2016г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	

31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 103 с., 7 рис., 3 табл. 51 источника, 7 прил.

Ключевые слова: деловая карьера, персонал, организация, управление персоналом

Объектом исследования является - организация управления персоналом в государственном учреждении.

Цель работы - изучение и анализ механизмов управления карьерой и карьерными процессами на уровне индивида и организации с помощью теоретических знаний о сущности, видах, субъектах и методах управления деловой карьерой, а также выработке практических рекомендаций по индивидуальному управлению карьерой и карьерными процессами в исследуемой организации.

В процессе исследования проводилось социологическое исследование.

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций по совершенствованию деловой карьеры персонала Томскстата.

Степень внедрения: одна из разработанных методик системного подхода применена и используется в (Томскстате).

Область применения: рекомендации по совершенствованию деловой карьеры персонала.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых рекомендаций по совершенствованию деловой карьеры

Оглавление

Введение.....	1
1 Деловая карьера как социально-экономическая категория	13
1.1 Определение, цели и задачи деловой карьеры.....	13
1.2 Классификация видов деловой карьеры	24
1.3.Этапы карьеры.....	31
2 Анализ подходов к управлению деловой карьерой.....	37
2.1 Модели карьерных процессов.....	37
2.2 Сущность управления карьерой	42
3 Управление деловой карьерой в организации - Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Томской области	50
3.1 Общая характеристика организации (Росстата)	50
3.3 Планирование карьерных процессов в Томскстате.....	60
Заключение	87
Список используемых источников.....	89
Приложение А Краткая характеристика карьеры в современной России	94
Приложение Б Схемы системы управление карьерой	95
Приложение В Факторы принятия карьерных решений.....	96
Приложение Г Модель партнерства по планированию и развитию карьеры	97
Приложение Д Социальный опрос.....	98
Приложение Е Итоги социального опроса сотрудников	99
Приложение Ж Отчет о проверк на плагиат	99

Введение

Любой человек за всю свою жизнь работает не в одной, а чаще всего в нескольких организациях, сменяя при этом множество различных должностей, пытаясь таким образом «делать карьеру». Карьерным процессам присущи ряд специфических особенностей, поскольку в них участвуют как сами работники, так и организации, в которых они трудятся, а также государство и общество. Большинство научных теорий определяют карьеру как объективный социально-организационный процесс, который характеризуется рядом закономерностей. От того, насколько правильно выбран и как в итоге был реализован карьерный путь, зависит и удовлетворение человека своей трудовой деятельностью и жизнью в целом, а значит возрастает и его общественная и трудовая отдача, а это в свою очередь влияет как на эффективность деятельности предприятия в частности, так и на экономическую мощь государства в целом. Таким образом, подобная взаимосвязь обуславливает необходимость рационального управления карьерными процессами на всех уровнях. Для этого необходимо иметь научное представление об основах данного явления.

Выбор темы и актуальность настоящего исследования, его задачи и цели обусловлены необходимостью теоретико-методологического и практического обоснования организации управления деловой карьерой на предприятии, в основу которой входит баланс карьерных потребностей, мотивов, целей индивида и интересов предприятия.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в изучении и анализе механизмов управления карьерой и карьерными процессами на уровне индивида и организации с помощью теоретических знаний о сущности, видах, субъектах и методах управления деловой карьерой, а также выработке практических рекомендаций по индивидуальному управлению карьерой и карьерными процессами в исследуемой организации.

Для достижения намеченной цели предстоит решить следующие задачи:

- охарактеризовать сущность деловой карьеры, ее виды и способы управления ею;
- определить закономерности проявления карьерных процессов, их специфику, факторы, влияющие на карьерный рост;
- изучить и проанализировать опыт работы по управлению деловой карьерой в организации на примере Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Росстата), а также основные направления кадровых служб данной организации;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала в Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Росстате);
- рассмотреть возможность использования предлагаемых в данной работе рекомендаций в других государственных учреждениях.

Предметом нашего исследования является система управления деловой карьерой в организации на основе баланса интересов учреждения и персонала на примере Росстата.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы служит организация управления персоналом в государственном учреждении.

Каждый из нас обладает определенными способностями, качествами, характеристиками, навыками. Каждый из нас сам вынужден определять, как он хочет прожить свою жизнь, чем заниматься, где работать. Это значит, что мы должны уметь ставить перед собой цели и задачи, в том числе, связанные с карьерой, и самостоятельно выполнять их. Практическая ценность исследования заключается в том, что разработанные теоретические положения и методологические подходы к управлению деловой карьерой позволяют на уровне организации и индивида сформировать и усовершенствовать теоретические основы и практические навыки управления деловой карьерой.

Парадигма проведенного анализа ориентирована на использование потенциальных возможностей таких методов, как анализ и синтез, методов сравнительных анализа и прогнозирования. Помимо этого, потенциал

системной методологии и методологии комплексного подхода позволили представить обозначенную в ВКР проблему и пути ее решения системно и целостно.

1 Деловая карьера как социально-экономическая категория

1.1 Определение, цели и задачи деловой карьеры

Еще совсем недавно бытовало мнение, что сценарий роста по служебной лестнице человеку может предложить только администрация предприятия, на котором он трудится, без всякого инициативного участия с его стороны. Однако если проанализировать жизненный путь разных работников в зависимости от возраста и ступеней служебного перемещения, можно увидеть очень много общего. Трудовую жизнь большинства людей не зависимо от их рода деятельности и каких-либо личностных качеств можно условно разделить на следующие периоды: первичное и профессиональное обучение; адаптация и профессиональное становление; продуктивная деятельность; профессиональный и должностной рост; предпенсионный период.

При этом каждому из выше перечисленных периодов характерны совершенно определенные характеристики: состояние здоровья и уровень квалификации, условия труда и его оплата, семейное положение и обязательства, устремления работника, а также его мировоззрение. Соответственно, каждому такому периоду присуща совершенно определенная методика планирования карьерными процессами управления.

Результаты социологических исследований доказывают, что основная масса трудоспособного населения, независимо от возраста и опыта работы, уровня профессиональной подготовки, на сегодняшний день практически не имеют необходимых комплексных знаний о методике планирования и управления своей деловой карьерой. И даже те немногие знания в этой сфере, что оказываются известными работникам, приобретаются ими не в результате обучения в специальном учебном заведении, а на практике, благодаря собственному опыту, методом «проб и ошибок».

Рассмотрим подробнее сущность карьеры. Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. В толковом словаре

С.И.Ожегова это слово трактуется следующим образом: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения [38].

Д.М.Иванцевич и А.А.Лобанов в одной из первых публикаций по карьерным вопросам в России утверждают, что карьера - это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [21]. Другие российские специалисты под карьерой понимают:

- линию продвижения работника, позволяющую реализовать его потребности в улучшении материального положения, достижении социального статуса, повышении властных полномочий и самореализации [13];

- процесс постепенного должностного перемещения за период работоспособного состояния [43];

- степень реализации потенциала человека [35];

- индивидуально осознанную позицию и поведение, связанное с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека [41];

- процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства [20].

Если рассматривать карьеру в узком смысле, то ее можно отождествить с профессиональной жизнью человека, с его трудовой деятельностью. В организации карьера сотрудника состоит из двух слагаемых: несомненного желания работника максимально использовать свой профессионализм и заинтересованности организации в повышении именно этого сотрудника. Под карьерой понимают как должностной, так и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей ква-

лификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника» [19]. Все вышеперечисленное характеризует организационный аспект карьеры.

Если рассматривать это явление с позиции человека, личности, с позиции видения карьеры ее деятелем, получим личностный аспект карьеры. С ним связаны личностная самооценка характера протекания своей карьеры, а также промежуточных результатов развития карьерного процесса и возникающие по этому поводу личные ощущения человека. «Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека» [19].

Многими авторами выделяется и социальный аспект, это представления о карьере, сложившиеся в обществе. Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных успехов в той или иной сфере профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, об используемых методах. Эти выработанные общие схемы движения успеха, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения [19].

Итак, под деловой карьерой подразумевается продвижение работника по карьерной лестнице или последовательная смена занятий в рамках одной или нескольких организаций на протяжении его трудовой деятельности.

Если рассматривать карьеру с организационной точки зрения, ее можно представить как совокупность взаимосвязанных решений человека, определяющих выбор того или другого варианта будущей деятельности, исходя из имеющихся возможностей, с целью достижения им желаемого должностного положения.

Карьера может быть вертикальной, что предполагает должностной рост в организации, и горизонтальной, если она осуществляется в рамках одного уровня управления, при этом имеет место смена рода деятельности и даже профессии. Карьера может быть динамичной, которая характеризуется сменой рабочих мест, и статичной, то есть развивающейся в одном месте, в одной и той же должности путем профессионального роста. Совмещение двух вышеперечисленных подходов дает так называемую ступенчатую карьеру.

Факторами успешной карьеры могут быть:

- случай, предоставляющий человеку шанс; реалистический подход к выбору направления;
- возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи);
- хорошее знание своих сильных и слабых сторон;
- четкое планирование [48].

Любая карьера совершается ради определенной цели и, значит, имеет какие-то движущие мотивы, которые могут меняться на протяжении всего трудового времени. Исходя из этих мотивов, работники предпринимают всевозможные усилия для достижения своих карьерных целей. К таким мотивам можно отнести следующие:

1. Техничко-функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать сложные проблемы. В конкретной деятельности 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.

2. Автономия. Человеком движет стремление добиться независимости, чтобы получить возможность делать все по-своему. В рамках организации такую возможность предоставляет либо высокая должность, либо статус, либо авторитет и заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

3. 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.

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

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

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

7. Стилль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, высокооплачиваемую 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 [47].

За рубежом большинство фирм стараются планировать деловую карьеру своих сотрудников. Этот процесс начинается с изучения ими себя, своих потребностей и стремлений. Затем, учитывая перспективы предприятия в данной отрасли, объективные личные данные и возможности, формулируются основные ее цели деловой карьеры. Далее с помощью руководителя или самостоятельно составляются возможные варианты карьеры как в собственной фирме, так и за пределами организации.

В условиях рыночных отношений наступает время инициативных и способных личностей, которые заинтересованы в наиболее полной реализации своего потенциала, получении высоких результатов труда и процессе эффективного должностного продвижения. Карьерный рост сотрудников может быть явлением случайным или планомерным, когда заблаговременно предусматриваются постепенное расширение объема и сложности выполняемых ими работ.

Продвижение по профессиональной и административной лестнице определяется не только квалификацией, образованием, системой мотиваций и отношением к работе сотрудника, то есть его личными качествами, но и некоторыми объективными показателями, которые могут, как способствовать, так и препятствовать карьерному росту. Такими показателями могут быть:

высшая точка деловой карьеры - высшая должность в организации; длина деловой карьеры - это количество позиций на пути должностного роста от первоначально занимаемой сотрудником должности в конкретной организации до высшей точки его деловой карьеры;

показатель уровня позиции - отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится сотрудник в данный момент своей деловой карьеры;

показатель потенциальной мобильности - отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится сотрудник.

Исходя из этих показателей, конкретная карьерная линия для нескольких различных сотрудников может оказаться как привлекательной, так и неинтересной, что в свою очередь будет обуславливать эффективность их дальнейших действий.

Интенсивность и результаты кадрового роста сотрудников на всех этапах во многом определяются тремя основными группами факторов:

личностной ориентацией сотрудника, влиянием производственной среды и преобладающими в организации ценностными представлениями.

В основе деловой карьеры первостепенное значение имеет личностная ориентация, так как при прочих равных условиях без искреннего желания сотрудника сложно реализовать деловую карьеру даже при активной поддержке сторонних лиц, что особенно характерно со стороны влиятельных родственников и коллег по учебе в образовательных заведениях или прежней практической работе.

Структура личностной ориентации на реализацию деловой карьеры обычно включает:

- мотивацию сотрудника на реализацию профессиональной или административной карьеры;
- соответствие личностных качеств сотрудника требованиям будущей должности;
- интенсивность усилий по самореализации, включая рост квалификации, повышение профессионализма, накопление опыта, которые, в конечном счете, определяются приоритетами профессионально- служебного продвижения или роста благосостояния;
- признание общества, как свидетельство одобрения окружающими людьми как самого стремления работника к продвижению карьеры, так и используемых им средств и методов достижения своих карьерных целей и их престижности.

Влияние производственной среды обусловлено стратегическими аспектами деятельности организации:

- новыми экономическими отношениями, обусловленными новой стратегией развития, как общества, так и страны в целом;
- расширением, стабилизацией или сокращением размеров производства согласно перспективным планам развития организации;

- масштабами планируемого внедрения новой техники и современных технологий;
- качеством и эффективностью труда самого сотрудника, подразделения, организации в целом;
- потребностью организации в современных руководящих кадрах и специалистах по новым технологиям.

Ценностные представления, доминирующие в организации, составляют морально-этическую среду, в которой заключена мотивация сотрудников на оправданный рыночный риск:

- престижность получения более высокого социального статуса в организации, формирование сплоченной команды руководителей и специалистов, моральная поддержка при развитии карьеры;
- человеческое достоинство, гражданский долг, нормы поведения, материальное благополучие, то есть какие-то общепринятые социальные ценности;
- социальная принадлежность сферы деятельности, нередко определяющая формы и пути развития карьеры.

Комплексный учет этих и других взаимосвязанных факторов при планировании карьерного роста позволяют избежать негативных проявлений, как в судьбе отдельного сотрудника, так и организации в целом, таких как:

- необоснованная, излишне радужная, самооценка и несколько завышенный уровень притязаний возможно приведут к тому, что работник будет желать такого развития своей деловой карьеры, которому совершенно не соответствуют его личностные качества;
- интенсивность усилий по повышению профессионального уровня и управленческого искусства могут не найти должного применения в связи с отсутствием фактического спроса на руководителя или специалиста современного уровня, отчего появляется излишняя текучесть квалифицированных кадров в другие организации или явления «утечки умов» в зарубежные страны;

- неприятие сотрудником общепринятых социальных ценностей, и в результате его желание достичь своих карьерных целей любой ценой, этому может способствовать попустительство высшего руководства, специалистов кадровой службы, а также общественного мнения организации.

В зависимости от влияния этих и других факторов деловая карьера может развиваться стремительно в соответствии с потенциальными способностями личности или же тормозиться, что приводит к удлинению естественных сроков продвижения и потери перспективы роста по возрасту.

Как показывает практика, сплошь и рядом работники не знают своих карьерных перспектив на данном предприятии, что свидетельствует о плохой работе кадровых служб организации и отсутствии какой-либо системы планирования и контроля за деловой карьерой своих сотрудников.

Объективные условия могут существенно повлиять на деловую карьеру конкретного сотрудника, в зависимости от чего она может оказаться либо перспективной, либо тупиковой, то есть может иметь место очень короткая карьерная линия либо очень длинная. Специалист кадровой службы должен уже при приеме человека на работу предложить и обсудить его возможную будущую деловую карьеру в этой организации, исходя при этом из индивидуальных особенностей работника и специфики его мотивации.

Зная перспективы профессионального или служебного роста, то есть внутриорганизационного продвижения, работники такой организации проявляют инициативу, лучше и качественнее выполняют свои должностные обязанности. Следовательно, заблаговременная ориентация сотрудников руководством о возможностях карьерного роста способствует их мотивации и нацеленности на качественную трудовую деятельность. Одновременно реализация карьерных ожиданий сотрудников приобретает планомерный характер.

Целенаправленный процесс планирования деловой карьеры наиболее перспективных сотрудников становится важным элементом управления

кадровыми ресурсами организации в условиях, когда высшее руководство и специалисты кадровой службы на основе учета различной ценности своих сотрудников стремятся максимально сохранить и умножить кадровый потенциал.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главные цели системы управления кадровыми ресурсами организации: обеспечение подразделений кадрами, организация эффективного использования руководящего состава и специалистов; планирование и реализация профессионального и социального развития кадровых ресурсов.

В деятельности руководства и кадровой службы по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное сочетание интересов и целей организации с индивидуальными интересами и целями самих работников.

Руководство организации заинтересовано в создании высокого кадрового потенциала, гарантированной отдачи от вложений финансовых средств в подготовку и развитие работников, эффективном использовании трудового потенциала, обеспечении лояльности сотрудников к интересам трудового коллектива, сокращении уровня текучести кадров.

Работники организации заинтересованы в своем развитии, соответствии социального статуса потенциальным возможностям, удовлетворении потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости от работодателя.

Гармоничное сочетание интересов и целей позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между руководством и трудовым коллективом. Потому планирование и реализация деловой карьеры должна строиться на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста каждого сотрудника с учетом их потенциальных возможностей.

В таких условиях цели сотрудников и всего трудового коллектива становятся едиными, что положительно отражается на результатах функционирования организации в целом. Таким образом, планирование деловой карьеры формирует взаимную заинтересованность руководства, специалистов кадровой службы и самих сотрудников в повышении кадрового потенциала организации как средства роста ее конкурентоспособности на насыщенном рынке.

- Главной задачей планирования деловой карьеры наиболее перспективных сотрудников организации является обеспечение реализации потенциала личности с учетом интересов производственной деятельности, для чего требуется: совпадение целей каждого отдельного сотрудника и организации в целом;

- технологии планирования деловой карьеры должна быть направлена на конкретного сотрудника, при этом должны учитываться как его потребности, так и кадровая ситуация на предприятии;

- обеспечение объективности оценки деловых и моральных качеств сотрудников и публичности всего процесса управления деловой карьерой в организации;

- недопущение «карьерных тупиков», при которых пропадает всякая возможность дальнейшего профессионального роста человека;

- создание ясных и понятных критериев карьерного роста, используемых кадровой службой для повышения качества своей работы;

- изучение личностных и профессиональных качеств сотрудников и обеспечение правильной и достоверной оценки их карьерного потенциала, что способствует сокращению нереалистичных ожиданий работников;

- определение путей служебного и профессионального роста, что позволит полностью удовлетворить качественную и количественную потребность организации в квалифицированных кадрах.

Партнерские отношения сотрудников, руководства организации и специалистов кадровой службы создают определенные предпосылки заблаговременного и планомерного профессионально-служебного продвижения кадровых ресурсов. Вместе с тем на процесс планирования и реализации деловой карьеры оказывают существенное влияние многочисленные случайные факторы.

В частности, внезапно возникающие привлекательные рыночные возможности нередко стимулируют расширение масштабов деятельности организации, создание новых подразделений или филиалов, что способствует успешному продвижению кадров. И наоборот резкое снижение рыночного спроса на продукцию и услуги может вызвать застойные явления или даже вынужденное высвобождение опытных и ценных специалистов. Появление внешних кандидатов с высоким потенциалом также сдерживает рост сотрудников внутри организации, а переход части специалистов и руководящего состава в другие организации приводит к продвижению, как правило, «по цепочке» многих перспективных работников.

1.2 Классификация видов деловой карьеры

В специальной литературе карьера чаще всего рассматривается именно как деловая, административная, профессиональная и внутриорганизационная. Выше перечисленные термины характеризуют как индивидуальные карьерные цели, так и области деятельности, в рамках которых происходит становление деловой карьеры человека.

Смысл термина «деловая карьера» опирается на семантику слова «дело», означающего, прежде всего, некое занятие (трудовую деятельность), дающее конкретному человеку средства к существованию. Таким образом, деловая карьера представляет собой карьеру в любой сфере человеческой деятельности в случае использования человеком своего труда как источника

необходимого дохода. Если сформулировать точнее, то «деловая карьера - это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода» [19].

Классификация деловой карьеры должна исходить из тех критериев, которые являются основными для анализа системы «работодатель - работник». Так как функции работников управления и остальных сотрудников, а также предпринимателей, существенно отличаются, можно выделить следующие классификации деловой карьеры.

1. По месту в системе управленческих отношений: - профессиональная - специализация в профессиональной неуправленческой деятельности;

- административная или менеджерская - специализация в профессиональной управленческой деятельности;

- предпринимательская - развитие своего бизнеса; подразумевает и профессиональную и менеджерскую карьеру.

Возможен переход из менеджерской в предпринимательскую и т.д.

2. По направленности вектора карьерного развития:

- вертикальная;

- горизонтальная.

3. По видам карьерного развития:

- профессиональная - изменение уровня профессионализма;

- должностная или служебная - изменение занимаемых должностей.

4. По степени достижения целей:

- успешная;

- неуспешная.

5. По степени реализации:

- потенциальная;

- реальная.

6. По количеству организаций:

- внутриорганизационная;

- межорганизационная.

7. По техническим характеристикам процесса:

- быстрая;

- мгновенная;

- спонтанная и т.д. [19]

Остановимся более подробно на основных видах деловой карьеры.

Профессиональная карьера, не связанная с управлением другими людьми.

Основные характеристики этого вида деловой карьеры - это в первую очередь рост профессионализма, расширение специальных знаний и умений, совершенствование профессионального мастерства, достижение определенных высот в избранной профессии.

Классификация деловой карьеры должна исходить из тех критериев, которые являются основными для анализа системы «работодатель - работник». Так как функции работников управления и остальных сотрудников, а также предпринимателей, существенно отличаются, можно выделить следующие классификации деловой карьеры.

1. По месту в системе управленческих отношений: - профессиональная - специализация в профессиональной неуправленческой деятельности;

- административная или менеджерская - специализация в профессиональной управленческой деятельности;

- предпринимательская - развитие своего бизнеса; подразумевает и профессиональную и менеджерскую карьеру.

Возможен переход из менеджерской в предпринимательскую и т.д.

2. По направленности вектора карьерного развития:

- вертикальная;

-горизонтальная.

8. По видам карьерного развития:

-профессиональная - изменение уровня профессионализма;

-должностная или служебная - изменение занимаемых должностей.

9. По степени достижения целей:

-успешная;

-неуспешная.

10. По степени реализации:

-потенциальная;

-реальная.

11. По количеству организаций:

-внутриорганизационная;

-межорганизационная.

12. По техническим характеристикам процесса:

-быстрая;

-мгновенная;

-спонтанная и т.д. [19]

Остановимся более подробно на основных видах деловой карьеры. Профессиональная карьера, не связанная с управлением другими людьми. Основные характеристики этого вида деловой карьеры - это в первую очередь рост профессионализма, расширение специальных знаний и умений, совершенствование профессионального мастерства, достижение определенных высот в избранной профессии.

Любой человек в процессе своей трудовой деятельности проживает разные стадии развития: сначала обучение, затем освоение на среднем уровне выбранной им профессии, далее следует рост профессионального мастерства, высокое мастерство и, наконец, утрата профессиональных качеств. Естественно, что время пребывания на каждой стадии строго индивидуально. Любая из стадий характеризуется определенным уровнем ответственности, сложности, статусного изменения, объема деятельности, материального вознаграждения и

морального удовлетворения. Любой работник может пройти эти стадии самостоятельно при самозанятости, или в одной или нескольких организациях. Смело можно утверждать, что профессиональная карьера является самым распространенным видом карьеры. Даже при том, что не всем удастся достигнуть высот мастерства в избранной профессии, все работники последовательно проходят вышеуказанные стадии. Однако последняя стадия, на которой происходит потеря профессиональных качеств, не может являться обязательной в силу ряда причин. Например, человек может внезапно умереть в самом расцвете мастерства и т.д. Также потеря профессиональных качеств может быть лишь частичной. Например, человек уже не может что-то выполнять сам, но зато прекрасно может научить этому других работников, в таком случае происходит переход человек на принципиально новую позицию в социальном пространстве, не меняя своей профессии.

Если взглянуть на современные тенденции, то можно с уверенностью говорить о том, что одной из основных проблем профессиональной карьеры является следующее противоречие. Работник на пути профессионального роста вынужден все более углублять свои специальные знания, тем самым сужая область их применения. В то же время полностью отсутствует гарантия того, что постоянно будет востребована именно эта, а не иная сфера профессиональных знаний, так как научно-технический прогресс не стоит на одном месте.

Следовательно, профессиональная карьера имеет несколько объективных ограничений:

- востребованность на рынке труда конкретной профессии;
- психофизиологические особенности индивида;
- растущие требования работодателей, что объективно обусловлено.

Существует и другая типология, когда выделяют только должностную и профессиональную карьеру. При этом имеется в виду такое карьерное развитие личности, при котором происходит либо рост человека, как профессионала, или только его должностной рост, при котором может не происходить его профессионального роста. Бывает, что термин «должностная карьера» трактуется как

«служебная карьера», это когда идет продвижение именно по службе. Традиционно службой считаются некоторые виды умственного и управленческого труда.

Менеджерская или административная карьера. Этот вид карьеры характеризуется особенностью именно управленческого труда. Здесь ключевое значение отводится умению управлять другими работниками, достигая при этом желаемого результата. То, что простой работник, профессионал своего дела, делает своими собственными руками, профессионал-управленец должен суметь сделать руками подчиненных. Основное отличие профессионального роста управленца и неуправленца заключается в том, что ступени карьерного роста первого более четки, они характеризуются занимаемой должностью, тем, какое место она занимает в структуре предприятия, а также числом подчиненных. Следовательно, стадии профессионального роста, как правило, соответствуют ступеням должностного роста. К тому же необходимо иметь в виду, что в силу специфики труда менеджера, на каждой управленческой должности существуют масштабные возможности горизонтальной карьеры, то есть практически неограниченного развития навыков управленца.

Предпринимательская карьера. Этот вид деловой карьеры включает в себя черты административной и профессиональной карьеры. Как показывают теория менеджмента и практика, не все люди могут успешно вести бизнес, то есть осуществлять самостоятельную деятельность на свой страх и риск, быть предпринимателем. Этот род деятельности от человека определенных деловых и психофизиологических качеств, изначально заложенных в человека природой. Предпринимательская карьера подразумевает прохождение всех стадий профессиональной карьеры, по крайней мере, в плане профессионального роста. При этом управленческая карьера предпринимателя, как правило, сугубо формальна, чаще всего она начинается и заканчивается в должности руководителя. Поэтому об успешности карьеры предпринимателя обычно судят по сложности и отдаче его бизнеса: во внимание принимаются вид и масштабы

деятельности, сложность и качество работ, деловая репутация, партнерские отношения и т.д.

Внутриорганизационная карьера, это карьера, которая строится внутри одной конкретной организации. Этот вид карьеры в свою очередь может быть структурирован. Внутриорганизационная карьера, как правило, реализуется по трем основным направлениям. Рассмотрим их подробнее:

- при вертикальной внутриорганизационной карьере происходит подъем на следующую более высокую ступень служебной лестницы;

- горизонтальная внутриорганизационная карьера предполагает перемещение в другую функциональную область деятельности, или же исполнение служебной роли на не имеющей четкого положения в организационной структуре предприятия ступени. Это может быть роль руководителя временной целевой группы, или программы. К этому же виду внутриорганизационной карьеры можно отнести расширение полномочий и усложнение выполняемых задач на том же должностном уровне, что может сопровождаться ростом вознаграждения.

- под центрированной внутриорганизационной карьерой подразумевается приближение к руководству организации без изменения должности. Это может быть получение работником доступа к неким неформальным источникам информации, важные поручения руководства, доверительные отношения с руководством организации и т. д.

Выше перечисленные подвиды выделяют потому, что большинство организаций построены по классическому типу, то есть имеют четкую структуру иерархии в виде пирамиды, а значит, число карьерных возможностей для работников достигнуть высшей должности в данной организации ограничено. Чтобы сохранить необходимую любой организации динамичность, кадровой службе имеет смысл самыми различными способами разнообразить карьерные возможности для всех желающих.

Если принять во внимание психологический аспект, карьеру можно разделить на следующие подвиды:

- ситуационная карьера - это когда на карьеру влияет простой случай, при этом факторы планирования карьеры заранее никак не учитываются;
- «от начальника» - можно рассматривать как вариант ситуационной карьеры, все зависит от лица, принимающего решение;
- «от развития объекта» - это когда карьера человека находится в его собственных руках. Например, руководитель небольшого подразделения добивается бурного развития своего подразделения, тем самым преобразуя его в более масштабное и, следовательно, повышая тем самым свое должностное положение в качестве руководителя этого подразделения;
- «собственноручная карьера» - это когда люди работают так плодотворно и эффективно, что просто автоматически продвигаются вверх по служебной лестнице;
- «по трупам» - карьерные амбиции и интересы работника настолько сильно превалируют над всем остальным, что ни перед чем не останавливается для достижения своих карьерных целей, даже перед «уничтожением» мешающих ему сотрудников. [28]

1.3. Этапы карьеры

Для кого-то этапы карьерного роста - это набор случайностей, а для кого-то по детальному претворению в жизнь долгосрочного плана, ориентированного на повышение уровня знаний, навыков и умений, главная цель которого - последовательное продвижение по служебной лестнице. Уже в самый первый момент приема на работу необходимо начинать планирование деловой карьеры. Новому работнику необходимо четко представлять возможные перспективы его карьерного роста в данной организации. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап включает в себя составление индивидуального плана развития карьеры работника, в котором отображается перечень тех позиций, которые в процессе своего карьерного роста в данной организации может занимать данный работник.

Стоит обратить внимание, что деловая карьера в организации подразумевает не только непрерывное восхождение вверх, но и перемещения по горизонтали, например, из одного структурного подразделения в другое.

На данном этапе происходит сопоставление требований, предъявляемыми к той или иной должности, и реальных возможностей работника. Так как каждый сотрудник - это, прежде всего, личность, необходимо учитывать его индивидуальные особенности при составлении планов карьерного роста. Для этого требуется самое активное участие непосредственного руководителя, так как он лучше остальных может дать объективную оценку профессиональным качествам работника, определить его потенциал.

Следующий этап управления деловой карьерой работника включает в себя непосредственную реализацию намеченного плана развития деловой карьеры. План развития карьеры направлен на ротацию по должностям, при этом предполагает индивидуальное наставничество и различные стажировки.

Этот этап включает в себя и регулярную оценку результатов работы сотрудника, так как необходимо не только получать новые знания и навыки, но и успешно применять их на практике. Для того, чтобы можно было оценить результаты работы сотрудников, необходимо использовать определенные инструменты контроля за рабочим процессом.

Подобная оценка может проводиться как отдельное мероприятие, так и наряду с аттестацией. По полученным результатам можно будет судить, насколько работник успешно справляется со своими служебными обязанностями, и на какие моменты стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру. Оценка, как правило, проводится кадровой службой с участием непосредственного руководителя.

Этапы деловой карьеры можно рассматривать как отрезки трудовой жизни людей на пути достижения своих жизненных целей. Можно выделить несколько таких этапов в деловой карьере.

На подготовительном этапе (18-22 года) человек получает высшее или среднее профессиональное образование. Затем происходит зачисление выпускника в штат организации, с этого момента начинается его карьера. Таким образом, на данном этапе закладываются основы будущего специалиста. При этом человек может менять работу в поисках той, которая сможет удовлетворить его потребности и будет отвечать его возможностям. Когда удается найти такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения работника как личности, главная забота - это забота о безопасности существования.

Адаптационный этап (23-30 лет) включает в себя адаптацию на рабочем месте, овладение новой профессией, формирование отношений с коллегами, приобретение и рост квалификации, на данном этапе происходит самоутверждение и возникает потребность к установлению независимости. Человека продолжает беспокоить безопасность существования и забота о здоровье. Как правило, в это время образуются семьи, а значит и появляется желание получать более высокую заработную плату, чей уровень был бы как минимум выше прожиточного минимума. Случается, что середина адаптационного этапа совпадает с началом карьеры руководителя, все необходимые предпосылки для этого могут быть созданы на прежней должности узкого специалиста.

Стабилизационный этап карьеры (30-40 лет) включает дальнейший рост квалификации, какое-либо продвижение по служебной лестнице. В это же время имеет место накопление практического опыта, повышение навыков, продолжается процесс самоутверждения, достигается более высокий статус и растет независимость, начинается самовыражение как личности. На этом этапе меньше уделяется усилий для удовлетворения потребности в безопасности, внимание человека сосредоточено на увеличении оплаты труда и заботе о здоровье. В рамках этого этапа все сотрудники окончательно разделяются на перспективных и неперспективных. Часть работников достигают своего карьерного

пика и до конца трудовой деятельности остаются на должностях специалистов или младших руководителей, для других же открываются безграничные возможности карьерного роста. Но, тем не менее, все работники к окончанию этого этапа до тонкостей осваивают свою работу и становятся профессионалами.

Большинство людей, начиная осознавать бесперспективность дальнейшего продвижения и одновременно с этим сталкиваясь с психологическими проблемами этого возраста, приходят к «кризису середины жизни». В это время люди начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что продвижение по служебной лестнице невозможно, начинают приспосабливаться к сложившейся ситуации, решая, как жить дальше. Осознание такого решения обозначает переход к следующему этапу - консолидации карьеры, который приходится на возраст от 40 до 50 лет.

Для сотрудников, которые имеют возможность продолжить карьеру руководителя, изменений здесь не происходит. Как правило, с интервалом в несколько лет, желательно не более 6-7, они продолжают подниматься по карьерной лестнице. Причем у тех из них, которые обладают более решительным характером, складывается, как правило, карьера линейных руководителей, а у менее решительных, но более вдумчивых - штабных. Остальные начинают осваивать новые сферы деятельности и переходят к «горизонтальной карьере».

В возрасте 50-60 лет в деловой карьере наступает этап зрелости, когда происходит передача своих знаний и накопленного опыта молодому поколению. Это пик совершенствования квалификации, который характеризуется творчеством, здесь не исключается подъем по служебной лестнице. После 60 лет наступает завершающий этап карьеры, в рамках которого происходит подготовка к уходу на пенсию. Это является сугубо индивидуальным вопросом для каждого сотрудника. Некоторые осуществляют это сразу же, как только у них возникает соответствующее юридическое право; другие как можно более позже. Например, в Японии является нормой, если высшие руководители находятся в возрасте 80 лет. На этом этапе ведется активный поиск достойной замены и обучение претендента на будущую должность.

Многие люди стремятся найти или увеличить другие источники дохода, которые бы в будущем заменили им заработную плату в данной организации стали бы добавкой к пенсионному пособию. Когда завершается пенсионный этап карьеры в организации, появляется возможность для реализации себя в других видах деятельности, которые ранее были невозможны и присутствовали в жизни человека как хобби. Формируется уважение к себе и собратям по пенсии. Но изменившееся материальное положение и не столь крепкое состояние здоровья человека в эти годы способствуют тому, что забота о здоровье и альтернативных источниках дохода становятся главными.

Этапы карьеры не всегда связаны с этапами профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью). В соответствии с фазами развития профессионала различают:

- оптант - человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор;
- адепт - это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее;
- адаптант - (фаза адаптации) привыкания молодого специалиста к работе;
- интернал - опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справлять с основными;
- профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- мастер - работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- авторитет - мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости

от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие показатели квалификации;

- наставник - авторитетный мастер своего дела, в любой профессии находит единомышленников, перенимателей опыта, учеников. [27]

2 Анализ подходов к управлению деловой карьерой

2.1 Модели карьерных процессов

Если изобразить карьеру графически, то можно получить «линию карьеры», это будет график в определенной системе координат, на котором отражены статусные ступени и указаны временные интервалы по их достижению. Существует множество вариантов деловой карьеры, если рассматривать ее как процесс перехода со ступени на ступень, однако все это многообразие получается в результате сочетания основных четырех моделей, которые получили условное название «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».[17]

Среди руководителей широко распространена модель «трамплин». Карьерный путь работника можно охарактеризовать как длительное восхождение по служебной лестнице по мере роста его знаний, потенциала и опыта, в результате которого должности, которые занимает работник, меняются на более серьезные и, как результат, лучше оплачиваются. В определенный момент времени наступает такой этап карьерного пути, когда работник занимает высшую для него должность, а затем старается сохранить свое положение в течение длительного времени. Когда подходит конец трудовой деятельности происходит как бы «прыжок с трамплина» на пенсию. Такая модель наиболее характерна для руководителей так называемого периода застоя, когда одни люди занимали многие должности на предприятиях и в центральных органах по 20 - 25 лет.

Еще модель «трамплин» является характерной для специалистов и служащих, которые не особо стремятся к продвижению по службе. Это возможно в силу ряда причин: хорошего трудового коллектива, невысокой загрузки, каких-то личных интересов и др. Человека вполне устраивает должность, которую он занимает, отсюда и его готовность оставаться в ней до достижения им пенсионного возраста. Таким образом, данный вид карьеры «трамплин» остается вполне приемлемым и в условиях рыночной экономики для большинства специалистов и служащих. Следующая модель карьеры «лестница» предполагает, что каждая последующая ступень служебной карьеры связана с новой

должностью, в которую работник пребывает строго определенное время, как правило, не более пяти лет. Этого времени вполне достаточно для того, чтобы освоиться в новой должности и успеть проработать в ней с полной отдачей. По мере дальнейшего роста квалификации, производственного опыта и творческого потенциала специалист или руководитель продвигаются на следующую ступень служебной лестнице. Назначение работника на новую должность происходит после повышения квалификации. В период своего максимального потенциала, когда накоплен большой опыт, приобретены профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено, работник достигает верхней ступеньки своей деловой карьеры. С психологической точки зрения модель «лестница» так же неудобна для первых руководителей, как и предыдущая, из-за их нежелания потерять «первую роль». А, значит, ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (правление, совет директоров и т. д.) с целью сохранения работоспособности и здоровья работника. [17]

После достижения верхней должностной ступеньки начинается планомерный спуск по служебной лестнице, который заключается в выполнении менее интенсивной работы, которая не требует принятия ответственных решений и руководства огромным коллективом. Обычно в такой ситуации бывший руководитель и специалист бывают задействованы в качестве советника, либо консультанта.

Следующая модель карьеры «змея» пригодна как для руководителя, так и для специалиста. Она заключается в вертикально-горизонтальном перемещении человека с одной должности на другую, кстати, каждую из должностей работник занимает короткое время, от одного года до двух лет. Это дает возможность линейному руководителю более основательно изучить конкретные функции управления, которые ему будут необходимы на вышестоящей должности. Например, чтобы стать директором предприятия, работник в течение 6 - 9 лет замещает должность заместителя директора (по экономике, коммерции, кадрам и т.д.) и за это время успевает изучить важные участки деятельности своей организации.

Основное преимущество модели «змея» состоит в том, что специалист имеет возможность познать все интересующие его функции управления в конкретной организации, а также приобрести необходимые навыки и знания, познакомиться с проблемными местами. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика, не расположенные к смене коллектива или должности, будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.

Четвертая модель карьеры «перепутье» основана на том, что через определенный отрезок времени специалист или руководитель проходит комплексную оценку, например, аттестацию, в дальнейшем по ее результатам принимается решение о дальнейшей трудовой судьбе работника, то есть о его повышении, перемещении или понижении в должности. Эта модель карьеры более подходит для совместных предприятий и зарубежных фирм, где применяется трудовой договор в форме срочного контракта. По своей сути это американская модель карьеры, которая ориентирована на изначальное ограничение полезного срока использования данного в конкретной организации.[17]

Интересную типологию управленческой деятельности предложил Е.В.Молл, в качестве признаков классификации он выделил 4 показателя:

- скорость продвижения по уровням иерархии системы управления;
- последовательность занимаемых должностей (позиций);
- перспективная ориентация карьеры (на вышестоящие должности; на сохранение занимаемой позиции; на борьбу за ее удержание);

- личностные цели должностного продвижения (самореализация, личное обогащение, власть и др.). [33]

Используя эти показатели, можно выделить восемь основных типов карьеры в современной России (см. приложение А):

1. Суперавантюрная карьера характеризуется очень высокой скоростью продвижения, при которой может быть пропущено достаточно большое число промежуточных ступеней, в отдельных случаях происходит абсолютное изменение сферы деятельности.

Можно выделить следующие виды суперавантюрных карьер:

- совместные (имеется виду продвижение с друзьями, родственниками или более сильным лидером);
- случайные (основную роль здесь играет удачное стечение обстоятельств).

Однако исторический опыт показывает, что суперавантюрные карьеры часто терпят крах.

2. Другой вид карьеры, авантюрный, предполагает пропуск двух ступенек должностной лестницы, либо скорость продвижения по служебной лестнице должна быть высокой, либо должно иметь место существенная смена рода деятельности сотрудника. Авантюрные карьеры являются, как правило, следствием желания некоторых руководителей подбирать кадры, опираясь на принцип личной преданности.

3. Следующий тип карьеры, традиционная или линейная карьера, характеризуется постепенным продвижением вверх, при этом допускается пропуск одной ступени служебной лестницы, может даже иметь место непродолжительное и незначительное понижение в должности. При этом скорость продвижения обуславливается управленческими способностями работника, либо особенностями карьеры в данной отрасли производства, иногда продвижению могут способствовать протекции и связи.

4. Ещё один, последовательно - кризисный тип карьеры, традиционен во времена революционных преобразований, которые предполагают быструю адаптацию управленцев к новым веяниям. Отсутствие такой адаптации отражается на карьерном росте, в отдельных случаях снижает должностной уровень, имеет место борьба за сохранение занимаемой должности и забота о личных интересах.

5. Другой тип карьеры, прагматичный или структурный, характеризуется изменением сферы деятельности, исходя из изменения внешней среды. Карьерные перемещения происходят в рамках одного управленческого уровня. Приоритет - личные интересы.

6. Следующий тип карьеры, отбывающий, характерен для управленцев, карьера которых закончена: понижение маловероятно и движение вверх уже невозможно. Основная задача - удержать завоеванную позицию.

7. Тип карьеры, преобразующий, проецируется, как «завоевание мира», этот вид предполагает высокую скорость должностного роста, либо расширения влияния, либо из-за смены деятельности, либо благодаря реализации новой выдающейся идеи и целеустремленности в будущее.

8. При последнем, эволюционном типе карьеры, рост влияния или должностной рост происходит вместе с ростом организации. Руководители при этом устремлены на дальнейшее продвижение, при этом совмещаются общественные и личные интересы.

Социально-экономическая ситуация оказывает непосредственное влияние на преобладание какого-либо типа карьеры, также большое влияние оказывают вид деятельности, форма собственности и особенности конкретной организации. По данным того же Мола, в настоящее время в России происходит резкое сокращение последовательно-кризисных и отбывающих карьер и, наоборот, наблюдается высокий уровень количества прагматичных карьер по

сравнению с европейскими странами. В отличие от западных большинство российских эволюционных карьер сопряжено с очень жесткой борьбой за власть внутри организации. [33]

2.2 Сущность управления карьерой

С точки зрения системы «объект - субъект управления» сначала необходимо прояснить, кто, как и чем управляет. Наш анализ будет направлен на выяснение доступных способов воздействия управленческого персонала, то есть конкретных субъектов управления, на процесс становления и развития карьеры работника.

Управление карьерой в целом суммируется из управленческих действий различных субъектов управления, то есть работника и организации в лице кадровой службы, естественно, что каждый из субъектов преследует свои интересы. Исходя из этого, наилучший вариант для работника наступает тогда, когда достигается компромисс интересов всех субъектов процесса.

Считаю, что будет целесообразно проанализировать управленческие действия всех субъектов управления карьерным процессом с учетом их общих и конкретных функций. Исходя из этого, наиболее оптимально управленческие действия различных субъектов по управлению карьерным процессом можно представить следующим образом.

1. Работник ставит перед собой индивидуальные карьерные и жизненные цели, выбирает конкретные средства их достижения, определяет способы достижения целей, а также сроки их достижения; вкладывает свои силы в обучение и образование, выбирает сферу деятельности, профессию, соответствующую своим специальным знаниям и умениям; ищет свое место на рынке труда; находит конкретную организацию, будущее место работы и должность; постоянно производит контроль и корректировку своих целей и предпочтений, совершенствует свои действия по достижению поставленных целей.

2. Организация отвечает за формирование карьерных путей персонала, определяет внутреннюю структуру должностей и профессий; отвечает за перестановку кадров внутри организации; управленческий персонал организации определяет те способы действий, с помощью которых сотрудниками могут быть достигнуты поставленные ими карьерные цели (организационная культура); кадровая служба осуществляет практическую работу с персоналом организации, в ее функции входит оценка работников, обучение, резерв, определение кадрового потенциала и т.д.).

3. Государство определяет законность карьерных и жизненных целей, а также способов, с помощью которых они могут быть достигнуты; формирует систему достижения карьерных целей, которая включает в себя социально-экономическую политику государства, создание рабочих мест и существующую систему образования; непосредственно влияет на решение социальных вопросов работодателями путем стимулирующих процессов.

4. Общество формирует стереотипы, определенные жизненные ценности, жизненные пределы и рамки для индивидов из различных социальных групп, то есть формирует образы жизненных и карьерных целей; определяет, какие способы достижения этих целей являются этичными, а какие нет; создает так называемый культурный фон; вырабатывает систему оценки, которая определяет степень успешности карьеры.

Из выше перечисленного видно, что непосредственно деловой карьерой конкретного работника могут управлять исключительно два субъекта. Естественно, это сам работник, причем это может длиться на протяжении всей его жизни, и организация, но лишь в тот момент времени, когда индивид там работает. При этом должно соблюдаться определенное условие - это совпадение личных карьерных целей человека и управленческой политики процессами карьеры в организации. Интерес любой организации заключается в том, чтобы на все рабочие места были приняты работники, максимально соответствующие должностным требованиям. Организация заинтересована в том, чтобы

выполнялся принцип «совместной деятельности», когда работники максимально эффективно работают друг с другом. Исходя из выше изложенного, можно утверждать, что грамотное управление персоналом организации должно определяться единством двух взаимосвязанных направлений: обеспечением рабочей силой всех рабочих мест в организации и созданием таких условий работы, при которых сотрудник будет стараться работать наиболее эффективно.

Любая организация, независимо от того, какая политика управления карьерой ей присуща, формирует всегда и возможности, и ограничения карьерного роста своего персонала. Это достигается за счет наличия внутренней структуры должностей и профессий, системы перемещения кадров внутри организации, определения возможных способов и действий по достижению карьерных целей работниками. Для осуществления реальной работы с персоналом на предприятиях создаются специальные подразделения по управлению персоналом, которые бы занимались не только привлечением и подбором кадров, а также оформлением новых работников, но и изучали бы потенциал сотрудников и отвечали бы за планирование и управление карьерным ростом трудящихся.

Такая служба по управлению персоналом (кадровая служба) в зависимости от масштаба организации может состоять как из одного человека, так и целого подразделения. Политика управления персоналом включает в себя политику оплаты труда, занятости, трудовых отношений, обучения и т. д.

Важная составная часть политики управления персоналом на предприятии, соответственно, является политика управления карьерными процессами. В состав ее основных целей входят: замещение вакантных должностей претендентами, наилучшими с точки зрения организации, снижение затрат на поиск персонала и его обучение, сведение к минимуму или полное отсутствие конфликтных ситуаций в организации, способствование максимальной реализации имеющихся у индивидуума способностей, устремлений и запросов.

В качестве ограничителей при этом могут выступать: внешняя среда, то есть положение на рынке труда и в обществе, уровень безработицы; требования

личностного и делового характера к претендентам на вакантные должности; соответствие этим требованиям индивидуумов; и само наличие вакантных мест.

Для грамотного управления карьерными процессами в организации необходимо создавать свою систему оценки персонала, методов побора кадров и их расстановки. Необходимо создавать и готовить резерв на замещение руководящих должностей.

Процесс управление карьерой сотрудников в организации должен начинаться уже на этапе найма, когда претенденту представляется полная и достоверная информация о возможных перспективах работы на данном предприятии. Организованная и хорошо продуманная программа подготовки и повышения квалификации сотрудников способствует активному воплощению в жизнь планов по построению карьеры, обуславливает своевременное перемещение или повышение в должности.

Логично, что работа по управлению карьерой персонала начинается с определения настоящей и будущей потребности в специалистах и руководителях. Обеспечение организации необходимыми кадрами может осуществляться как за счет внутреннего резерва, так и из внешних источников. Если потребность в кадрах удовлетворяется извне, это характеризует пассивную политику системы управления деловой карьерой работников, так как заполнение вакантных мест за счет внешних источников, то есть со стороны, не требует никаких усилий от кадровой службы по обеспечению профессионального и квалификационного роста работников внутри организации. Такое внешнее замещение вакантных мест, безусловно, сказывается на уровне потребности в кадрах, которая могла бы быть удовлетворена за счет внутренних источников.

Решение об источниках удовлетворения потребности в персонале должно базироваться на объективных оценках уровня развития сотрудников организации.

Чтобы можно было удовлетворить существующую потребность в кадрах за счет внутренних резервов кадровой службе необходимо разрабатывать планы

профессионального роста сотрудников, а также планы кадрового резерва, должна быть продумана система мотивации работников для их профессионально-квалификационного продвижения. Схема системы управления карьерой представлена в Приложении Б.

Главная задача управленческой службы состоит в обеспечении тесного взаимодействия двух карьер: внутриорганизационной и профессиональной. Это взаимодействие предполагает: цели организации и отдельного сотрудника должны быть взаимосвязаны; планирование карьеры должно быть направлено на конкретного сотрудника с учетом его индивидуальных потребностей и жизненных ситуаций; процесс управления карьерой должен быть открытым; кадровая служба должна участвовать в устранении «карьерных тупиков» работников, в которых развитие сотрудника практически прекращается; должны быть сформированы наглядные и понятные критерии служебного роста; необходимо изучать и учитывать карьерный потенциал всех членов коллектива; должна быть разработана обоснованная оценка карьерного потенциала сотрудников для устранения их нереалистичных ожиданий; должны быть определены пути служебного роста, чтобы их использование полностью удовлетворяло потребность в персонале в нужном месте и в нужный момент времени.

Управление деловой карьерой заключается в том, что, начиная с устройства работника в организацию и заканчивая его предполагаемым увольнением с работы, необходимо рассчитывать на продвижение по службе. Считается, что как субъект управления, индивид обладает наибольшими полномочиями по отношению к своей карьере, он осознанно и свободно может осуществлять свой выбор в каждой карьерной ситуации. К примеру, одна и та же должность в одной и той же организации для разных людей будет иметь различную ценность: для одного человека это будет лишняя головная боль, для другого же - предел его мечтаний.

Значит, индивид определяет карьерные цели и пути их достижения самостоятельно, расставляя при этом приоритеты. Общими ограничениями для

него будут являться параметры внешней среды, то есть состояние государства и общества, в том случае, если изменение места проживания невозможно; а также врожденные характеристики индивида, которые не подлежат коррекции, например, дефект внешности, национальность и т.д. Все остальные параметры, которые по желанию самого индивида возможно изменить для достижения поставленных карьерных целей, являются ограничениями только до тех пор, пока он их сознательно не решит изменить.

Основные управленческие действия индивида в отношении своей карьеры сводятся к мотивации, целеполаганию, планированию, организации, регулированию и контролю.

Как первоначальный и наиболее важный элемент планирования можно выделить целеполагание, так как карьерная линия будет напрямую зависеть от адекватности выбранных целей.

Карьерное планирование охватывает разработку текущих, среднесрочных и перспективных планов по развитию карьеры. В зависимости от навыков субъекта планирования они могут быть подробными и не очень.

Мотивация как управленческое действие при создании карьеры может быть направлена индивидом как на себя (личная мотивация), так и на окружающих. Личная мотивация - это процесс сближения внешних стимулов с внутренними мотивами. При изменении мотивации необходима корректировка целей и карьерных планов. Внешняя мотивация - это процесс предложения работником себя потенциальным работодателям, как носителя карьеры, таким образом, чтобы они посчитали необходимым помочь индивиду в карьерном росте.

Организация, как управленческое действие индивида, представляет собой поиск необходимых ресурсов, совершение необходимых мероприятий и действий, создание ситуаций, необходимых для достижения поставленных целей и выполнения составленных планов карьерного роста.

Регулирование как управленческое действие индивида направлено на исправление полученного результата в карьерном процессе в том случае, если он

не соответствует запланированному результату, или признается индивидуумом ошибочным.

Контроль как управленческое действие индивида заключается в сравнении фактического результата с намеченным результатом. Причем контролю подвергаются не только карьерные достижения, но и сам карьерный процесс. [19]

Итак, в процессе управления карьерой индивид сам формулирует жизненные и карьерные цели, намечает сроки и определяет пути достижения этих целей, мотивирует себя и окружающих на определенные действия для достижения намеченных карьерных целей, организует для этого необходимые ресурсы, ситуации и действия, затем контролирует соответствие фактических результатов заданным результатам и регулирует существующее несоответствие.

Перед тем как совершить управленческое действие индивид принимает управленческое решение, базирующееся на анализе ситуации и факторов внутренней и внешней среды, так называемых факторов принятия карьерных решений (см.приложении В). Факторы внешней среды отвечают за формирование окружения индивида и оказывают на него постоянное влияние. Факторы внутренней среды присуще лично индивиду и могут меняться по мере изменения самого человека. В конкретный момент времени для конкретного индивида степень важности каждого фактора может быть различна. Как правило, чем свободнее индивид внутренне, тем большую роль играют внутренние факторы при принятии им каких-либо управленческих решений.

Управление карьерой какого-либо сотрудника требует и от организации и от самого сотрудника определенных дополнительных усилий.

Предпосылкой преимущества участия организации в управлении карьерой своих сотрудников является то, что сотрудники организации представляют собой решающий фактор успешной деятельности организации, управление процессами развития своих сотрудников дает организации возможность расширить и упорядочить контролируемую сферу деятельности.

Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры (см. приложение Г), которая носит непрерывный повторяющийся характер. [49]

Согласно этой модели партнерство основывается на сотрудничестве службы управления персоналом, работника и его руководителя. В этом случае работник отвечает за планирование и развитие своей карьеры. В качестве наставника работника выступает руководитель, это является залогом успешного развития карьеры, так как во власти руководителя имеются все необходимые ресурсы. Функция службы управления персоналом заключается в осуществлении общего управления карьерными процессами на предприятии и в профессиональной консультации заинтересованных сторон. Одна из главных задач кадровой службы заключается в обеспечении соответствия профессионального уровня сотрудника и уровня занимаемой им должности.

Как показывает жизнь, часто сотрудники совершенно не знают своих перспектив в данной организации, это свидетельствует о неполноценной работе с персоналом и отсутствии планирования и контроля карьеры на предприятии.

3 Управление деловой карьерой в организации - Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Томской области

3.1 Общая характеристика организации (Росстата)

Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области (далее Росстат) был организован в августе 1944 года в связи с Указом Президиума Верховного Совета СССР от 13 августа 1944 г. об образовании Томской области в составе РСФСР и назывался Статистическое Управление Томской области.

По организационно-правовой форме организация является государственным федеральным учреждением.

Росстат призван обеспечивать всех заинтересованных пользователей официальной статистической информацией по своему региону в установленном законодательством порядке. К таким пользователям относятся органы федеральной и региональной власти.

В своей деятельности Росстат руководствуется прежде всего Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ и Правительства РФ, а также нормативными правовыми актами Росстата. Принятый 27 июля 2004 года Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» установил правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы РФ.

Росстат является структурной составляющей федеральной системы государственной статистики и непосредственно подчиняется Росстату.

Для решения задач, поставленных перед ним Правительством РФ и региональными органами власти, Росстат выполняет следующие функции:

1. проводит статистические наблюдения, а затем осуществляет обработку полученных результатов в соответствии с официально разработанной статистической методологией;

2. в соответствии со ст. 18 Федерального закона Российской Федерации от 6 декабря 2011 года № 402 - ФЗ "О бухгалтерском учете" организует сбор и обработку бухгалтерской отчетности предприятий и организаций Томской области. Разработка данных бухгалтерской отчетности организаций в органах статистики позволяет получать сводные итоги основных финансовых показателей и проводить анализ имущественного и финансового положения организаций области. Выходная информация активно используется органами государственной власти, инвесторами, кредиторами, финансовыми организациями, банками и другими заинтересованными пользователями;

3. отвечает за представление информации, разрабатываемой как в рамках федеральной программы статработ, так и по дополнительным запросам главному федеральному инспектору в Томской области;

4. предоставляет в установленном законом порядке всем заинтересованным пользователям информацию о существующих общероссийских классификаторах;

5. обеспечивает все юридические лица и индивидуальных предпринимателей бланками статистических форм и инструкциями по их заполнению для участия в государственных федеральных статистических наблюдениях;

6. по итогам статистических обследований Росстат выпускает большое количество информационно-аналитических материалов, что способствует обеспечению равного доступа всех заинтересованных пользователей к официальной статистической информации.

В связи с возложенными на него задачами Территориальный орган Росстата вправе в установленном законами РФ порядке запрашивать и получать все необходимые сведения для принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции.

Во главе Территориального органа Росстата Томскстата стоит руководитель, который назначается на должность или освобождается от занимаемой.

должности только руководителем Росстата. Назначение на должность руководителя Территориального органа подлежит обязательному согласованию с полномочным представителем Президента РФ в Сибирском федеральном округе

У руководителя любого Территориального органа Росстата предусмотрены заместители, назначение на должность и снятие с должности заместителей происходит по представлению руководителя Территориального органа, согласуется с полномочным представителем Президента РФ в Сибирском федеральном округе и утверждается руководителем Федеральной службы государственной статистики.

Количество заместителей руководителя Территориального органа Росстата зависит от численности работников территориального статистического органа и устанавливается руководителем Федеральной службы государственной статистики. На данный момент в Томскстате работают три заместителя руководителя.

Руководитель Томскстата распределяет обязанности между своими заместителями по своему усмотрению, каждый из них курирует свое направление в работе; утверждает структуру Томскстата по согласованию с Федеральной службой государственной статистики, а также утверждает штатное расписание организации в зависимости от установленных выше стоящим органом пределов численности и фонда оплаты труда; принимает на работу, назначает и освобождает от должности работников Томскстата согласно утвержденному штатному расписанию.

Во всех районах области Томкстат имеет девятнадцать районных и городских представительств. В городе Томске структурными подразделениями Томскстата являются отделы, которые соответствуют основным направлениям деятельности Томскстата.

Организационная структура Томскстата показана ниже на рисунке 3.1.1

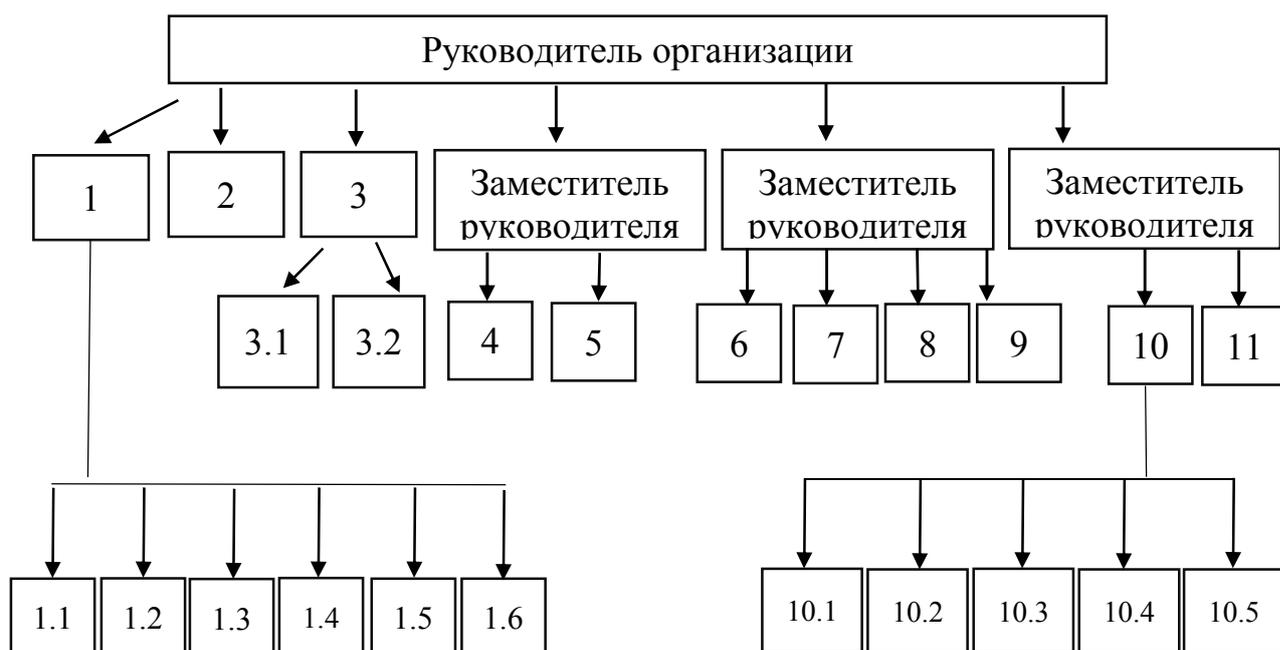


Рисунок 3.1.1 - Организационная структура Томскстата

1. Административный отдел

1.1 приемная

1.2 кадры

1.3 архив

1.4 канцелярия

1.5 первый отдел

1.6 хозяйственная служба

2. Финансово-экономический отдел

3. Отдел сводных статистических работ

3.1. - группа информации и баз данных

3.2. - группа маркетинга

4. Отдел статистики труда, уровня жизни населения и обследований домашних хозяйств

5. Отдел статистики сельского хозяйства и окружающей среды

6. Отдел статистики региональных счетов и балансов

7. Отдел статистики цен и финансов
8. Отдел статистики строительства, торговли и услуг
9. Отдел статистики предприятий
10. Отдел информационных ресурсов и технологий
 - 10.1 программисты
 - 10.2 специалисты по обслуживанию вычислительной техники
 - 10.3 телетайп
 - 10.4 полиграфия
 - 10.5 перфорация
11. Отдел информации

Из рисунка 3.1.1 видно, что в Томскстате на данный момент времени существует одиннадцать основных отделов. В свою очередь в некоторых отделах выделяются специализированные группы, например, в отделе сводных статистических работ выделяют группу маркетинга и группу информации и баз данных. Каждый из отделов имеет свои задачи и выполняет определенные функции. В девяти отделах помимо должности начальника отдела предусмотрена должность заместителя начальника отдела, в двух из них, самых больших по численности сотрудников, административном отделе и отделе информационных ресурсов и технологий, предусмотрены два заместителя начальника отдела. В отделе статистики сельского хозяйства и окружающей среды, а также в отделе статистики региональных счетов и балансов должность заместителя начальника отдела отсутствует. В каждом отделе есть главные специалисты-эксперты, ведущие специалисты-эксперты, специалисты первой категории, в отделе информационных ресурсов и технологий имеются специалисты второй категории. Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что организационная структура управления (ОСУ) в данной организации Отдел статистики труда, уровня жизни населения и обследований домашних хозяйств

11. Отдел статистики сельского хозяйства и окружающей среды
12. Отдел статистики региональных счетов и балансов

13. Отдел статистики цен и финансов
14. Отдел статистики строительства, торговли и услуг
15. Отдел статистики предприятий
16. Отдел информационных ресурсов и технологий
 - 10.6 программисты
 - 10.7 специалисты по обслуживанию вычислительной техники
 - 10.8 телетайп
 - 10.9 полиграфия
 - 10.10 перфорация
11. Отдел информации

Из рисунка 3.1.1 видно, что в Томскстате на данный момент времени существует одиннадцать основных отделов. В свою очередь в некоторых отделах выделяются специализированные группы, например, в отделе сводных статистических работ выделяют группу маркетинга и группу информации и баз данных. Каждый из отделов имеет свои задачи и выполняет определенные функции. В девяти отделах помимо должности начальника отдела предусмотрена должность заместителя начальника отдела, в двух из них, самых больших по численности сотрудников, административном отделе и отделе информационных ресурсов и технологий, предусмотрены два заместителя начальника отдела. В отделе статистики сельского хозяйства и окружающей среды, а также в отделе статистики региональных счетов и балансов должность заместителя начальника отдела отсутствует. В каждом отделе есть главные специалисты-эксперты, ведущие специалисты-эксперты, специалисты первой категории, в отделе информационных ресурсов и технологий имеются специалисты второй категории. Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что организационная структура управления (ОСУ) в данной организации принадлежит к разряду функциональных ОСУ, так как для нее характерно создание подразделений, которые выполняют определенные задачи и обязанности, то есть специализируются на выполнении каких-либо функций.

Но так как функциональная ОСУ в чистом виде практически не встречается, руководитель Томскстата имеет трех заместителей, которые курируют соответствующие отделы.

На сегодняшний день в Томскстате работает 273 человека, из них 21 человек (7.3% от общего количества) - это мужчины. Средний возраст сотрудников Томскстата составляет 46 лет.

3.2 Специфика управления деловой карьерой в Томскстате

Деловая карьера служащего Томскстата - это изменение его положения во времени и карьерном пространстве государственной службы, то есть переход от одной квалификационной и должностной позиции к другой. Основные определяющие карьерного пространства государственной гражданской службы в Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Томской области - это четкая иерархия должностей, квалификационных чинов, ролей и статусов, наличие строгой служебной дистанции между должностями госслужбы; четкая определенность полномочий госслужащих; их профессиональная и должностная мобильность и т.д.

Карьера федеральных государственных служащих имеет свои нюансы и представляет собой наиболее сложный вид карьеры: карьера госслужащих включает в себя все выше перечисленные элементы карьерного процесса, присущие карьере вообще. Она может заключаться как в продвижении по ступеням служебной иерархии, так и в совершенствовании его профессиональных навыков и умений служащего при движении его по функциональным звеньям в структуре организации;

1. сама профессия «государственный служащий» являет собой сложное образование, чтобы овладеть ею, необходимо иметь самые высокоорганизован-

ные личностные качества и способности и высококвалифицированные практические навыки, и все это немалым образом сказывается на особенностях карьеры в государственной службе;

2. профессиональный рост служащего является залогом роста организации в целом, особенности организации во многом взаимно обусловлены особенностями личности служащего, это тоже, в свою очередь, непосредственно сказывается на характере карьеры. Госслужащие, будучи ответственными за достижение целей организации и за успешность их выполнения, по сути, олицетворяют свою организацию, являются носителями ее культуры.

3. поступление на государственную гражданскую службу, ее прохождение и последующее прекращение, а также служебный рост строго регулируются Федеральным законом « О государственной гражданской службе Российской Федерации».

4. все должности федеральных госслужащих учреждаются Федеральным законом или указом Президента РФ и составляют Реестр должностей федеральной государственной гражданской службы. [46]

Должности гражданской службы четко подразделяются законом на следующие категории:

1. обеспечивающие специалисты;
2. специалисты;
3. помощники (советники);
4. руководители;

В категорию руководителей входят руководители и заместители руководителей государственных органов и их структурных подразделений. В категорию помощники входят должности, учреждаемые для содействия лицам, относящимся к категории руководителей. Категория специалисты включает должности, учреждаемые для обеспечения выполнения задач и функций, установленных перед государственными органами. Категория «обеспечивающие спе-

циалисты» охватывает весь круг должностей, призванных обеспечить бесперебойную деятельность специалистов, сюда входит организационное, документационное, информационное, финансово-экономическое и хозяйственное обеспечение. [1]

Исходя из того, какую должность занимает госслужащий, ему присваивается классный чин гражданской службы. Это происходит только по результатам квалификационного экзамена. Например, гражданским служащим, имеющим отношения к должностям ведущей группы, присваивается классный чин - советник государственной гражданской службы РФ 1, 2 или 3-го класса. Основная часть специалистов Томскстата (не руководящий состав) относится к старшей или младшей группе должностей. Соответственно, им присваиваются классные чины референта государственной гражданской службы РФ или секретаря государственной гражданской службы РФ. [6]

К должностям гражданской службы предъявляются определенные квалификационные требования. К ним относятся: высшее профессиональное образование, профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей для решения задач и выполнения функций государственного органа. Также имеется ряд ограничений для нахождения на государственной гражданской службе, а именно: недееспособность или ограниченная дееспособность, осуждение к наказанию по приговору суда или наличие не снятой судимости, наличие гражданства другого государства или отказ от гражданства РФ. Существуют, утвержденные на законодательном уровне, и требования к служебному поведению госслужащих, госслужащий обязан на высоком профессиональном уровне исполнять свои должностные обязанности в рамках законодательства, соблюдать нейтральность по отношению к политическим партиям и другим общественным и религиозным объединениям и т.д., не совершать поступков, порочащих его честь и достоинство, обязан проявлять корректность в общении с гражданами, уважать традиции и обычаи всех народов РФ, способствовать межконфессиональному и межнациональному согласию,

избегать конфликтных ситуаций, которые могли бы нанести ущерб его личной репутации и репутации государственного учреждения. Поступление на государственную гражданскую службу или продвижение по ней происходит по результатам конкурса, на котором оценивается профессиональный уровень претендента. Для проведения такого конкурса создается специальная конкурсная комиссия, в которую должен входить представитель нанимателя, представитель кадровой службы и независимый представители образовательных и научных учреждений, которые приглашаются нанимателем в качестве независимых экспертов. Доля независимых экспертов должна быть не менее двадцати пяти процентов от общего числа членов конкурсной комиссии.

Будущий госслужащий может быть назначен на должность с испытательным сроком и без него. Испытательный срок длится от трех месяцев до одного года. Устанавливается он, как правило, в целях проверки соответствия гражданского служащего занимаемой должности госслужбы. В том случае, если результат испытания оказывается неудовлетворительным, представитель нанимателя имеет право расторгнуть служебный контракт со служащим, либо вернуть ему ранее замещаемую должность. Если испытательный срок истек, а работник продолжает работать в той же должности, то считается, что испытание он выдержал.

За появление государственного гражданского служащего на рабочем месте в состоянии наркотического или алкогольного опьянения, он должен быть уволен со службы. Отстранение от должности происходит и в том случае, если гражданский служащий привлечен судом в качестве обвиняемого. То же самое происходит, если госслужащий нарушил свои должностные обязанности, из-за наличия прогула (отсутствие более четырех часов без уважительной причины на рабочем месте), из-за недостаточной квалификации, выявленной во время аттестации, за разглашение сведений, составляющих государственную тайну и др.

В порядке повышения мотивации гражданских служащих к продуктивному труду, им гарантируется:

- равные условия оплаты труда;
- своевременное получение заработной платы;
- необходимые и комфортные условия труда;
- гарантированный отдых (два выходных в неделю и ежегодный основной и дополнительный отпуск);
- медицинское и социальное страхование служащего и членов его семьи;
- государственное пенсионное обеспечение и т.д.

Служебная дисциплина на государственной гражданской службе предполагает строгое соблюдение служебного распорядка и должностных регламентов. За нарушение дисциплины к госслужащему может быть применено дисциплинарное взыскание. [1]

3.3 Планирование карьерных процессов в Томскстате

Работа кадровой службы Томскстата включает в себя следующие моменты, касающиеся управления деловой карьерой сотрудников:

- формирование необходимого для замещения всех должностей кадрового состава организации;
- организацию и проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, включение по итогам конкурса претендентов на государственную гражданскую должность в кадровый резерв;
- организацию и проведение квалификационных экзаменов для госслужащих;
- организацию и проведение аттестации сотрудников Томскстата;
- организацию повышения квалификации госслужащих, их профессиональной переподготовки и стажировки;

- формирование и обновление кадрового резерва, а главное, его эффективное использование.

В основе формирования кадрового состава Томскстата лежат следующие принципы:

- назначение на должность госслужащего должно происходить с учетом его деловых и профессиональных качеств и существующих заслуг в профессиональной деятельности;

- постоянное совершенствование мастерства и профессиональных навыков и умений.

При формировании кадрового резерва приоритетными являются следующие направления:

- профессиональная подготовка и переподготовка сотрудников, постоянное повышение их квалификации, а также стажировка с учетом общих и индивидуальных программ профессионального развития госслужащих;

- содействие кадровой службы должностному росту сотрудников на конкурсной основе;

- ротация кадров;

- формирование на конкурсной основе кадрового резерва и его эффективное использование;

- регулярная и понятная оценка результатов служебной деятельности госслужащих посредством проведения квалификационных экзаменов и аттестации;

- использование современных кадровых технологий при приеме на госслужбу и во время ее прохождения.

Профессиональной подготовкой кадров для государственной гражданской службы занимаются образовательные учреждения высшего профессионального и среднего профессионального образования согласно федеральному закону.

Существует еще дополнительное профессиональное образование для госслужащего, которое состоит из профессиональной переподготовки, стажировки и повышения квалификации. Все эти три вида дополнительного профессионального образования используются госслужащим для повышения своего профессионализма на протяжении всей его службы.

Предпосылками для направления сотрудника Томскстата на стажировку, профессиональную подготовку или на повышение квалификации, как правило, являются:

- назначение госслужащего на более высокую должность на конкурсной основе;
- зачисление госслужащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- по результатам очередной аттестации госслужащего.

По закону госслужащий обязан повышать свою квалификацию не реже одного раза в три года, хотя при необходимости это может происходить и чаще. Наличие факта профессиональной переподготовки, стажировки или повышения квалификации является для госслужащего преимущественным основанием при назначении на должность и в случае включения госслужащего в кадровый резерв.

Служащие Томскстата осуществляют свою профессиональную служебную деятельность в строгом соответствии со своим должностным регламентом

Эффективность работы любого государственного органа в целом и отдельных его структурных подразделений в частности во многом зависит от того, насколько согласована и сбалансирована работа всех его звеньев и элементов управляющей системы. Достижению этой цели на государственной службе способствуют квалифицированно разработанные должностные регламенты всех категорий госслужащих. Должностные регламенты госслужащих должны быть разработаны в строгом соответствии существующему законодательству. Образец должностного регламента гражданского служащего, а именно: главного

специалиста-эксперта отдела в статистики цен и финансов Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Томскстат) приведен в Приложении Д. Сначала составляются положения об отделах, как структурных звеньях организации, в целом, затем на их основе разрабатываются положения о должностях. И только потом на основе этого разрабатываются индивидуальные должностные регламенты и должностные инструкции, которые используются на государственной гражданской службе.

Согласно существующему законодательству в должностной регламент включаются:

- квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам гражданского служащего, замещающего определенную должность государственной службы, к образованию госслужащего и его стажу работы;
- должностные обязанности и права госслужащего, а также его ответственность за ненадлежащее исполнение своей служебной деятельности;
- перечень вопросов, которые входят в компетенцию госслужащего;
- сроки, процедуры подготовки и рассмотрения управленческих проектов;
- принцип и порядок взаимодействия во время исполнения служебных обязанностей с другими госслужащими данной организации и с гражданскими служащими других государственных органов, а также с организациями;
- строго регламентированные показатели результативности и эффективности профессиональной деятельности госслужащего.

Если все выше перечисленные разделы будут составлены точно и подробно и будут наиболее полно отражать содержание служебной деятельности каждого служащего, можно будет конкретно определить, каким образом может и обязан действовать сотрудник, что является основанием для оценки профессиональной деятельности госслужащего, в том числе для поощрения госслужащего или привлечения его к ответственности.

Отвечают за разработку индивидуальных должностных регламентов и за обеспечение ими госслужащих их непосредственные начальники. В Томскстате эту функцию выполняют начальники отделов. Утверждаются должностные регламенты руководителем государственного органа, в нашем случае руководителем Томскстата.

Важно обеспечить полное и точное соответствие должностных регламентов реальному положению дел в организации на текущий момент времени.

Поэтому важно проводить периодическую ревизию положений регламента и вносить в них необходимые коррективы с учетом существующих реалий. В Томскстате эта периодичность составляет один раз в год.

К составлению проекта должностного регламента желательно привлекать сотрудника, для которого этот документ разрабатывается.

Таким образом, у всех сотрудников Томскстата имеется индивидуальный должностной регламент, разработанный с учетом его компетентности и составом служебной деятельности, утвержденный руководителем организации.

Результаты исполнения госслужащим положений должностного регламента обязательно учитываются при планировании деловой карьеры госслужащего, при проведении аттестации и квалификационного экзамена, а также во время проведения конкурса для отбора наиболее достойного кандидата для замещения вакантной должности госслужбы.

В целях определения соответствия госслужащего замещаемой им должности в Томскстате согласно законодательству регулярно проводится аттестация служащих. При проведении аттестации непосредственный руководитель госслужащего, в Томскстате эта функция возлагается на начальников отделов, представляет в комиссию мотивированный отзыв о работе гражданского служащего, о качестве выполнения возложенных на него согласно должностному регламенту обязанностей, а также перечень работ, выполненных за аттестационный период.

Отзыв обязательно содержит следующие данные:

1. фамилия, имя, отчество; название должности, которую на момент аттестации замещает госслужащий, а также дата назначения на эту должность;
2. список основных вопросов, в решении которых принимал участие госслужащий;
3. мотивированную оценку личностных и профессиональных качеств госслужащего, а также оценку результатов его профессиональной деятельности.

Также в аттестационную комиссию должен представляться аттестационный лист госслужащего, содержащий данные предыдущей аттестации. Кадровая служба Томскстата не менее чем за неделю до проведения очередной аттестации обязана ознакомить сотрудников с отзывом непосредственного начальника (начальника отдела), который будет впоследствии представлен в аттестационную комиссию.

Аттестация госслужащих проводится с периодичностью один раз в три года. При ее проведении помимо качества выполняемых работ рассматриваются такие аспекты профессиональной деятельности госслужащего, как отсутствие или наличие нарушений запретов и ограничений государственной гражданской службы, исполнение требований к служебному поведению и т.д. [3]

Для проведения очередной аттестации формируется аттестационная комиссия, которая утверждается правовым актом государственного органа, в нашем случае, Томскстата.

В состав аттестационной комиссии входят: представитель нанимателя, представитель отдела кадров, представитель юридического подразделения, а также представители научных и образовательных учреждений, которые приглашаются государственным органом, сотрудники которого проходят аттестацию, в качестве независимых экспертов. Количество независимых экспертов должно составлять не менее двадцати пяти процентов от общего количественного состава аттестационной комиссии. Такой состав аттестационной комиссии помогает исключить конфликт интересов, который может помешать объективности выносимых решений.

График проведения аттестации согласовывается с руководителем и им утверждается, а затем доводится до сведения каждого сотрудника, подлежащего аттестации, не менее, чем за месяц до ее начала.

Аттестуемый служащий обязан явиться на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки госслужащего на аттестацию без уважительной причины, ему выносится дисциплинарное взыскание в соответствии с законом. Аттестационная комиссия анализирует имеющиеся в ее распоряжении документы, заслушивает сообщения госслужащего и его непосредственного начальника о профессиональной служебной деятельности служащего.

По результатам аттестации госслужащего комиссией принимается одно из возможных решений:

- госслужащий полностью соответствует занимаемой должности;
- госслужащий соответствует занимаемой должности и рекомендуется для включения в состав кадрового резерва с целью возможного назначения на более высокую вакантную должность;
- госслужащий соответствует занимаемой должности при обязательном условии прохождения профессиональной переподготовки либо при успешном повышении квалификации;
- госслужащий не соответствует должности, которую замещает. [3]

Решение аттестационной комиссии принимается путем большинства голосов во время открытого голосования, голосование происходит в отсутствие госслужащего и его руководителя. Все материалы аттестации госслужащих в семидневный срок после ее проведения передаются руководителю государственного органа. Результаты аттестации оглашаются госслужащему сразу же после подведения итогов открытого голосования. Результаты аттестации отражаются в аттестационном листе госслужащего, с которым он должен быть ознакомлен под роспись. В последующем аттестационный лист госслужащего и отзыв о его профессиональной деятельности хранятся в его личном деле.

В течение одного месяца со дня проведения аттестации, согласно принятым аттестационной комиссией решениям, кадровой службой Томскстата издаётся приказ о том, что госслужащий:

- подлежит включению в кадровый резерв Томскстата;
- направляется на повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а также стажировку;
- понижается в должности.

При отказе госслужащего от профессиональной переподготовки или от предложенной ему должности взамен замещаемой должности представитель нанимателя вправе уволить служащего с гражданской службы.

Аттестации в Томскстате придается большое значение, так как она способствует формированию качественного кадрового состава гражданской службы, способствует повышению профессионального уровня сотрудников, и тем самым эффективному решению вопросов, связанных с определением преимущества отдельного служащего при общих равных правах на замещение вакантной должности.

До окончания трехлетнего срока при необходимости может быть проведена внеочередная аттестация госслужащего, если на это есть соглашение обеих сторон служебного контракта, с учетом результатов профессиональной служебной деятельности госслужащего, либо по решению руководителя Томскстата при сокращении должностей госслужбы.

Положение о проведении аттестации госслужащих утверждается Указом Президента РФ.

В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе РФ» в каждом государственном органе, это относится и к Томскстату, должен проводиться квалификационный экзамен госслужащих. Квалификационный экзамен сдают госслужащие, которые замещают должности, относящиеся к категории «специалисты» и «обеспечивающие специалисты». Квалификационный экзамен проводится, когда решается вопрос о присвоении

классного чина гражданскому служащему, это происходит как минимум один раз в три года, но не чаще одного раза в год. Проводится квалификационный экзамен конкурсной комиссией с целью оценки профессиональных знаний, навыков и умений.

Квалификационный экзамен проводится по решению руководителя Томскстата, которое принимается им по собственному усмотрению, однако инициатива проведения конкурса может исходить и от самого госслужащего. Аттестационная комиссия анализирует имеющиеся в ее распоряжении документы, заслушивает сообщения госслужащего и его непосредственного начальника о профессиональной служебной деятельности служащего.

По результатам аттестации госслужащего комиссией принимается одно из возможных решений:

- госслужащий полностью соответствует занимаемой должности;
- госслужащий соответствует занимаемой должности и рекомендуется для включения в состав кадрового резерва с целью возможного назначения на более высокую вакантную должность;
- госслужащий соответствует занимаемой должности при обязательном условии прохождения профессиональной переподготовки либо при успешном повышении квалификации;
- госслужащий не соответствует должности, которую замещает. [3]

Решение аттестационной комиссии принимается путем большинства голосов во время открытого голосования, голосование происходит в отсутствие госслужащего и его руководителя. Все материалы аттестации госслужащих в семидневный срок после ее проведения передаются руководителю государственного органа. Результаты аттестации оглашаются госслужащему сразу же после подведения итогов открытого голосования. Результаты аттестации отражаются в аттестационном листе госслужащего, с которым он должен быть ознакомлен под роспись. В последующем аттестационный лист госслужащего и отзыв о его профессиональной деятельности хранятся в его личном деле.

В течение одного месяца со дня проведения аттестации, согласно принятым аттестационной комиссией решениям, кадровой службой Томскстата издаётся приказ о том, что госслужащий:

- подлежит включению в кадровый резерв Томскстата;
- направляется на повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а также стажировку;
- понижается в должности.

При отказе госслужащего от профессиональной переподготовки или от предложенной ему должности взамен замещаемой должности представитель нанимателя вправе уволить служащего с гражданской службы.

Аттестации в Томскстате придается большое значение, так как она способствует формированию качественного кадрового состава гражданской службы, способствует повышению профессионального уровня сотрудников, и тем самым эффективному решению вопросов, связанных с определением преимущества отдельного служащего при общих равных правах на замещение вакантной должности.

До окончания трехлетнего срока при необходимости может быть проведена внеочередная аттестация госслужащего, если на это есть соглашение обеих сторон служебного контракта, с учетом результатов профессиональной служебной деятельности госслужащего, либо по решению руководителя Томскстата при сокращении должностей госслужбы.

Положение о проведении аттестации госслужащих утверждается Указом Президента РФ.

В соответствии с Федеральным законом « О государственной гражданской службе РФ» в каждом государственном органе, это относится и к Томскстату, должен проводиться квалификационный экзамен госслужащих. Квалификационный экзамен сдают госслужащие, которые замещают должности, относящиеся к категории «специалисты» и «обеспечивающие специалисты». Квалификационный экзамен проводится, когда решается вопрос о присвоении

классного чина гражданскому служащему, это происходит как минимум один раз в три года, но не чаще одного раза в год. Проводится квалификационный экзамен конкурсной комиссией с целью оценки профессиональных знаний, навыков и умений.

Квалификационный экзамен проводится по решению руководителя Томскстата, которое принимается им по собственному усмотрению, однако инициатива проведения конкурса может исходить и от самого госслужащего. Если квалификационный экзамен проводится по инициативе госслужащего, он считается внеочередным, и должен быть проведен не позже, чем через три месяца со дня написания госслужащим письменного заявления о присвоении ему классного чина.

Если решение о проведении квалификационного экзамена принимается руководителем государственного органа, то издается приказ о проведении экзамена, в котором указываются дата и время его проведения, список госслужащих, сдающих квалификационный экзамен, и перечень документов, которые будут необходимы при сдаче экзамена.

За месяц до начала квалификационного экзамена непосредственный руководитель (начальник отдела) госслужащего предоставляет в квалификационную комиссию отзыв, в котором он оценивает уровень знаний, навыков и умений госслужащего, и свое предложение о возможном присвоении ему классного чина. С этим отзывом госслужащий должен быть ознакомлен не менее чем за две недели до экзамена. Госслужащий может представить в квалификационную комиссию свое несогласие с отзывом.

Во время квалификационного экзамена комиссия оценивает профессиональные знания, навыки и умения госслужащих, рассматривает сложность и ответственность выполняемых госслужащим работ. Экзамен может включать индивидуальное собеседование, а также устное или письменное тестирование, которое бы включало вопросы, связанные с выполнением обязанностей должностного регламента. [4]

Решение принимается квалификационной комиссией в отсутствие госслужащего и его непосредственного начальника открытым голосованием большинством голосов.

По результатам голосования в отношении госслужащего квалификационной комиссией выносится вердикт:

- признать, что госслужащий квалификационный экзамен сдал, и рекомендовать служащего для присвоения ему классного чина;
- признать, что госслужащий квалификационный экзамен не сдал.

Это решение заносится в экзаменационный лист госслужащего, который подписывается председателем и членами комиссии. Госслужащий знакомится под расписку с экзаменационным листом, который потом будет храниться вместе с отзывом непосредственного начальника в его личном деле. [4]

И аттестация, и квалификационный экзамен помогают службе по управлению кадрами скорректировать индивидуальные планы развития деловой карьеры сотрудников организации. Реализация плана развития деловой карьеры предполагает не только профессиональное развитие сотрудника, оценку его знаний, навыков и умений в профессиональном плане, но и последовательное занятие должностей сотрудником в плане должностного роста. Может происходить горизонтальное передвижение сотрудника с одного рабочего места на другое в пределах одного иерархического уровня и в пределах одной организации. Это помогает работнику лучше ознакомиться с различными производственными задачами.

Кадровый резерв - это совокупность специалистов и руководителей, отвечающих квалификационным требованиям, предъявляемых должностью, и способных к управленческой деятельности. [7] Целенаправленная работа с кадровым резервом является одной из важнейших задач службы управления персоналом и помогает избежать стихийного продвижения работников по службе.

На руководящие должности источником резерва кадров являются главные и ведущие специалисты. Основную базу резерва составляют специалисты, у которых имеется соответствующее образование и необходимые профессиональные умения и навыки, хорошо зарекомендовавшие себя в профессиональной деятельности, а также молодые специалисты, успешно окончившие стажировку.

Формирование резерва состоит из двух этапов. На первом этапе происходит анализ потребности в резерве, который заключается в прогнозе изменения структуры организации, в определении степени обеспеченности резервом всех существующих в организации номенклатурных должностей, а также определении степени насыщенности кадрового резерва для каждой должности. Итогом такого анализа является определение перспективной и текущей потребности в кадровом резерве. Рассчитывается оптимальная численность кадрового резерва. Происходит это следующим образом: выявляется потребность организации в кадрах на текущую и более отдаленную перспективу, как правило, до пяти лет; определяется фактическое количество сотрудников, подготовленных в кадровый резерв каждой группы должностей; высчитывается приблизительный процент выбытия работников организации из кадрового резерва (по семейным обстоятельствам или же в результате невыполнения индивидуальной программы подготовки и т.д.); прогнозируется число квалифицированных работников, высвобождающихся в результате изменения структуры организации, которых можно будет использовать на других должностях и работах. Эти показатели постоянно корректируются.

На втором этапе происходит формирование и составление списка кадрового резерва для каждой группы аналогичных должностей или для каждой конкретной должности. При подборе кандидатов в кадровый резерв

определяющим фактором является мнение о перспективности их дальнейшего карьерного роста на основе, сформированное с учетом профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Четко должна быть определена персональная ответственность руководителей за эффективную расстановку кадров. Например, в Томскстате за рациональную расстановку кадров в отделах отвечают начальники отделов, за назначение на должности начальников отделов и заместителей руководителя отвечает руководитель Томскстата.

В процессе формирования кадрового резерва следует определить, кого необходимо включить в его состав, кого из включенных кандидатов необходимо учесть, и какую форму подготовки лучше использовать для каждого кандидата, учитывая его индивидуальные особенности и перспективы.

В Томскстате используются следующие методы формирования кадрового резерва:

- анализ документов: автобиографий, характеристик с места работы, результатов аттестации, отчетов, мнения непосредственного руководителя и др.;
- анализ поведения работника в разных ситуациях, во время прохождения службы, в отношениях с коллегами и в быту;
- оценка результатов служебной деятельности: качества выполняемой работы, производительности труда и др.;
- метод заданной группировки сотрудников, когда подбираются индивиды под заданные требования к должности, затем сравниваются профессиональные качества претендентов с должностными требованиями, и, наконец, сравниваются претенденты на одну должность друг с другом, и отбирается наиболее подходящий кандидат для работы в резервируемой должности.

Созданный в Томскстате по результатам всех проводимых ранее конкурсов кадровый резерв в дальнейшем может быть использован при назначении на вакантную должность как внутри организации, так и в любом другом государственном органе.

На данный момент кадровый резерв Томскстата включает в себя 90 фамилий. Список государственных гражданских служащих, включенных в кадровый резерв для замещения ведущей группы должностей, насчитывает 13 человек, для замещения старшей группы должностей в резерв включены 62 человека, для категории «обеспечивающие специалисты» список претендентов насчитывает 15 человек. Результаты конкурса публикуется на сайте Томскстата.

Конкурс на замещение вакантной должности госслужбы объявляется в Томскстате, как и в любом другом государственном органе, по решению руководителя государственного органа.

Право участвовать в конкурсе имеют граждане РФ, в возрасте от 18 лет, владеющие государственным языком, которые удовлетворяют квалификационным требованиям, предъявляемым вакантной должностью государственной службы.

Гражданский служащий имеет полное право принимать участие в конкурсе на общих основаниях, в независимости от занимаемой им на момент проведения конкурса должности госслужбы.

Конкурс состоит из двух этапов. На первом этапе должно быть опубликовано объявление государственного органа о начале приема документов для участия в конкурсе в средствах массовой информации. Публикация должна пройти не менее чем в одном периодическом издании. Также информация о проведении конкурса размещается на официальном сайте государственного органа. В публикуемом в средствах массовой информации объявлении о конкурсе обязательно должны быть освещены следующие моменты: наименование вакантной должности государственной службы, требования к

претендентам на должность, время и место подачи документов, окончательный срок сдачи документов, а также должны быть указаны факс, электронная почта, телефон и электронный адрес официального сайта государственного органа, с помощью которых все желающие могли бы получить более полную и подробную информацию о проводимом конкурсе. [5]

Претендент на участие в конкурсе на вакантную должность должен представить в государственный орган следующие документы:

- фотографии и анкету, заполненную и подписанную кандидатом собственноручно анкета должна соответствовать утвержденному;
- личное заявление;
- ксерокопию паспорта;
- документы, которые бы подтверждали наличие необходимого профессионального образования, квалификацию и стаж работы (ксерокопии трудовой книжки, диплома и т. д.);
- документ, подтверждающий отсутствие заболевания, которое бы препятствовало прохождению службы и др.

Отвечает за прием документов и проведение конкурса кадровая служба Томскстата. Документы принимаются в течение тридцати дней со дня объявления. После проверки сведений, представленных претендентами, на их достоверность, руководитель организации назначает дату, время и место проведения второго этапа. В случае обнаружения во время проверки документов обстоятельств, препятствующих прохождению государственной службы, гражданин информируется о причинах отказа в письменной форме.

Представитель нанимателя, в нашем случае отдел кадров, за пятнадцать дней до того, как состоится второй этап конкурса, извещает всех участников о дате, времени и месте проведения конкурса. Если после проведения конкурса кандидаты, отвечающие всем квалификационным требованиям, так и не были выявлены, представитель нанимателя вправе объявить о повторном проведении

конкурса. Для проведения конкурса должна быть образована конкурсная комиссия. Правовым актом организации утверждается состав комиссии, оговариваются сроки ее работы, порядок работы комиссии, а также методика, по которой будет проводиться конкурс.

Конкурсная комиссия включает в себя представителя нанимателя, представителей кадровой и юридической служб, начальника отдела, в котором имеется наличие вакантной должности, а также независимых экспертов из научных и образовательных учреждений. Состав конкурсной комиссии таков: председатель, заместитель председателя, секретарь и члены комиссии.

Методика проведения конкурса может включать в себя анкетирование, индивидуальное собеседование, групповую дискуссию, тестирование по вопросам, связанным с будущей профессиональной деятельностью, написание реферата и т.д. [5]

Конкурс должен заключаться в оценке профессионального уровня кандидатов и соответствия их профессиональных и личностных качеств требованиям, предъявляемым к вакантной должности.

Конкурс может состояться при наличии не менее двух кандидатов. Если при голосовании голоса «за» и «против» разделились, голос председателя комиссии является решающим. Решение принимается в отсутствие претендента и служит основанием для назначения его на должность либо для отказа в назначении. [5]

Кандидатам на должность в течение месяца со дня проведения второго этапа конкурса, сообщается о его результатах в письменном виде.

При отборе претендентов на вакантную должность руководящего состава, включая должности начальника и заместителя начальника отделов, используются специальные методики, учитывающие деловые и личностные характеристики, которые охватывают такие группы качеств, как:

1. гражданская зрелость;
2. уровень знаний;

3. отношение к труду;
4. организаторские способности;
5. способность руководить системой управления;
6. способность поддерживать все передовое;
7. морально-этические черты.

Первая группа качеств включает в себя следующие качества: умение слушать людей, самокритичность, умение подчинять личные интересы интересам организации.

Вторая группа охватывает такие качества, как: владение объективными основами и передовыми методами руководства, умение использовать возможности современной техники управленческой деятельности в своей работе, наличие квалификации, которая бы полностью соответствовала бы занимаемой должности, общая эрудиция.

Третья группа качеств - это трудолюбие, чувство личной ответственности за порученную работу, личная дисциплинированность, умение требовать дисциплины от других работников, внимательное и чуткое отношение к людям, эстетика труда.

К четвертой группе относятся: умение работать с подчиненными, а также с руководителями других организаций, способность организовать не только свой труд, но и систему управления, овладение передовыми методами руководства, умение четко излагать мысли, ставить цели, составлять приказы, распоряжения, четко давать поручения и задания, писать деловые письма, умение проводить деловые совещания, способность подобрать и эффективно расставить кадры, создание сплоченного коллектива.

Пятая группа включает в себя умение быстро принимать решения и обеспечивать контроль за их выполнением, способность быстро ориентироваться в непростой обстановке и разрешать конфликты, уверенность в себе умение владеть собой в любых ситуациях,

В шестую группу входят: умение распознавать новое и передовое, способность поддерживать новаторов, рационализаторов, инициативных сотрудников и нейтрализовать консерваторов и авантюристов, наличие смелости и решительности для поддержки внедрения нововведений, способность и мужество идти на оправданный риск.

Седьмая группа включает такие качества, как: добросовестность, порядочность, честность, принципиальность, выдержанность, уравновешенность, вежливость, общительность, настойчивость, скромность, простота и обаяние. А также нужно учитывать состояние здоровья, опрятный и аккуратный внешний вид будущего руководителя.

Итак, учитывая все изложенное выше, можно сказать, что исходными данными для управления деловой карьерой сотрудников Томскстата являются: модели деловой карьеры, философия организации в области управления деловой карьерой, структура организации, штатное расписание организации, должностные регламенты сотрудников организации, решение аттестационной комиссии, индивидуальные планы профессиональной подготовки госслужащих, приказы службы управления по кадровым вопросам, итоги квалификационного экзамена, личные дела сотрудников, трудовые договора между организацией и работниками, положение об оплате труда.

3.4 Разработка и обоснование проектно-практических рекомендаций по совершенствованию деловой карьеры персонала Томскстата

Наблюдения автора данной работы позволили сделать некоторые выводы о мотивации труда служащих Томскстата. У всех групп служащих ярко выражена материальная потребность, это является общей закономерностью, однако, не менее важное место в системе мотиваций занимают гарантии безопасности и социальной защищенности, что особенно актуально для людей предпен-

сионного возраста и женщин с маленькими детьми. У всех категорий сотрудников Томскстата прослеживаются сильные социальные привязанности как к работе в данной организации, так и к сослуживцам. Это говорит о высоком корпоративном духе в организации.

Всем категориям специалистов присущи мотивы самоуважения, что можно объяснить психологическими особенностями людей, уважающих и ценящих свой труд, и чуть в меньшей степени свойственен мотив самовыражения всех своих способностей и достоинств через труд. То есть работа для основной массы сотрудников все-таки не является главным и важнейшим делом жизни, но при этом определенные составные части этой потребности важны для каждого сотрудника.

Большинству служащих присуща потребность сделать карьеру, это и неудивительно, так как многие имеют высшее образование, а часть учится в вузах, получая второе высшее образование. Довольно значительной части сотрудников свойственны такие потребности, как власть, причастность, успех. Можно сделать вывод, что сотрудники организации - люди активные и знающие, чего они хотят добиться в жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству Томскстата следует более внимательно относиться к желаниям и стремлениям каждого своего сотрудника. Автором данной работы было проведено исследование процесса управления деловой карьерой в организации. Для сбора информации в целях изучения общественного мнения по вопросу управления деловой карьерой сотрудников Томскстата, мною был проведен социологический опрос, лист социологического опроса содержал шесть вопросов с предложенными вариантами ответов, основным вопросом был вопрос об уровне управления деловой карьерой сотрудников Томскстата (см. приложение д).

Автором данной работы было проведено исследование процесса управления деловой карьерой в организации. Для сбора информации в целях изучения общественного мнения по вопросам управления деловой карьерой

сотрудников Томскстат, мной был проведен социологический опрос, лист социологического опроса содержал шесть вопросов с предложенными вариантами ответов, основным вопросом был вопрос об уровне управления деловой карьерой сотрудников Томскстат, данные предоставлены в приложение И.

В опросе приняло участие 158 человек в возрасте от 20 до 60 лет, 91.1% опрошенных составляют женщины. Самая большая группа респондентов - это сотрудники от 51 года до 60 лет (62 человека). В опросе приняли участие служащие всех категорий: специалисты 1 категории - 63 человека, ведущие специалисты-эксперты - 45 человек, главные специалисты-эксперты - 27 человек, заместители начальника отдела - 10 человек, начальники отделов — 13 человек. Более подробно результаты исследования приведены в таблице К.1 (см. приложение е).

Несмотря на разный возрастной и должностной состав, независимо от успешности собственной карьеры, наибольший процент принявших участие в опросе служащих (63.9%) высказали мнение, что уровень управления деловой карьерой в организации характеризуется как неудовлетворительный, соответственно 36.1%) сотрудников удовлетворены возможностями профессионального, карьерного и личностного развития, которые предоставляет им организация. При этом неудовлетворены собственной карьерой в организации 77 человек, это составляет 48.7%) опрошенных сотрудников.

Считаю нужным отметить, что в практике организации не выработано четкой системы управления деловой карьерой своих сотрудников. Основными причинами, мешающими эффективному управлению деловой карьерой служащих Томскстата, по моему мнению, являются:

- отсутствие целенаправленной политики стратегического и тактического планирования карьерными процессами в организации;

- отсутствие системы информационного обеспечения управления деловой карьерой сотрудников, в том числе данных внутренних маркетинговых исследований;

- отсутствие индивидуальных программ подготовки специалистов кадрового резерва;

- практически не имеет места в управлении деловой карьерой ротация кадров.

Большинство сотрудников хотели бы иметь индивидуальный план профессионального развития, который включал бы обучающие мероприятия, спланированный карьерный рост.

К первоочередным мерам совершенствования системы управления карьерными процессами служащих Томскстата следует отнести:

1. Разработка двух Положений, а именно: «Положение об управлении деловой карьерой» и «Положение о работе с резервом кадров». Организация работы по планированию и реализации карьерных процессов должна включать: информирование сотрудников об имеющихся в организации возможностях продвижения, консультирование по индивидуальным планам управления карьерой, перемещение сотрудников по трем направлениям (продвижение вверх по служебной лестнице, ротация и понижение).

2. Введение в штатное расписание новой должности кадровой службы - консультанта по карьере, который бы консультировал по всем вопросам, касающимся должностного роста, составлял индивидуальные планы по управлению карьерой, занимался бы их своевременной корректировкой, используя в своей работе методики профессиональной оценки и методики информирования персонала и методы оценки эффективности работы сотрудников организации. Должностная инструкция консультанта по карьере должна включать следующие обязанности:

- прогнозирование вакансий и планирование замещения должностей путем анализа возрастного, профессионального состава сотрудников и распределения их по стажу работы в организации;

- отбор кандидатов для замещения вакантной должности с использованием определенных методов и критериев отбора;

- организация профессионального развития работников, которое бы предусматривала профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации, инструктаж, наставничество, ротацию, самообразование и т.д.;

- проведение семинаров, лекций, консультаций, собеседований по вопросам самоорганизации карьеры служащего;

своевременный пересмотр организационной структуры и состава подразделений, должен иметь место гибкий подход к формированию должностного состава и штатной численности в целях создания максимальных возможностей для карьерного роста наиболее достойных сотрудников;

- планирование персональных назначений на должность и участие в осуществлении должностных перемещений;

- составление индивидуальных планов развития карьеры наиболее успешных сотрудников.

3. Для подготовки кадрового резерва администрацией и специалистом кадровой службы (консультанта по карьере) должны быть разработаны и утверждены следующие виды программ подготовки:

- общая программа подготовки кадрового резерва включает в себя теоретическую подготовку, пополнение и обновление теоретических и практических знаний в сфере деятельности организации, устранение пробелов в образовании кандидатов в резерв, обучение специальным дисциплинам для повышения профессиональной эффективности;

- индивидуальная программа подготовки кадрового резерва включает в себя конкретные задачи повышения уровня профессиональных навыков, умений и знаний для конкретного специалиста. Это может достигаться различными

способами, например, повышение квалификации с помощью дополнительного образования без отрыва от производства, стажировка сотрудников на должностях, которые они смогут занять в будущем для накопления необходимого опыта работы, исполнение обязанностей по той должности, на которую претендует кандидат, в период командировок и отпусков основного специалиста или руководителя, работа в составе комиссий по проверке деятельности структурных подразделений, участие в работе семинаров и конференций и т.д.

Индивидуальный план развития карьеры конкретного служащего должен включать в себя:

- фамилию, имя, отчество;
- стаж работы;
- должность; возраст;
- образование;
- заключения аттестационной и квалификационной комиссий;
- сведения о переподготовке и повышении квалификации;
- сведения о нахождении в составе резерва;
- оценку заинтересованности субъекта;
- интегральную оценку (в баллах) личностных и профессиональных качеств, анкетных данных;
- долгосрочные цели работника, отражающие его надежды на карьеру и краткосрочные задачи на следующий этап плана профессионального и служебного роста;
- наиболее важные потребности в плане усовершенствования знаний и опыта для реализации следующего этапа профессионального и служебного роста;
- задания сотруднику на определенный временной период, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального и служебного роста и реализацию долгосрочных карьерных планов (обучение, повышение квалификации, участие в проектах и т.д.);

- обязательства организации по оказанию помощи служащему в подготовке к следующему этапу достижения карьерных целей. При этом индивидуальный план развития карьеры госслужащего разрабатывается не менее чем на пять лет и не более чем на десять лет, считается, что адаптация к новой должности длится от двух до пяти лет, а через десять лет существенно меняются условия труда.

4. Расширение полномочий начальников отделов в плане управления деловой карьерой своих непосредственных подчиненных. Это может выражаться в участии начальника отдела в составлении индивидуального плана развития карьеры служащего, а также в более широких полномочиях при отборе кандидатов на вакантную должность внутри отдела или ротации кадров во вверенном ему подразделении.

5. Стимулирование инициатив госслужащих путем распределения премий и наград.

6. Обучение руководящего состава способам и формам развития и обеспечения карьерного роста госслужащих.

7. Более интенсивное использование ротации кадров, как элемента системы управления деловой карьерой сотрудников организации.

Долгое нахождение сотрудника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, кругозор работника ограничивается рамками одного участка, человек перестает замечать недостатки, перестает использовать новые методы и формы. Поэтому необходимо перемещать людей не только по вертикали, но и по горизонтали, то есть совершать ротацию кадров. Ротация заключается в плановом служебном перемещении или существенном изменении должностных обязанностей работника в пределах одного иерархического уровня внутри организации.

Интенсивное использование ротации в управлении деловой карьерой считается положительным и эффективным фактором, так как смена рабочих мест позволяет сравнить ситуации и быстрее адаптироваться к новым условиям,

накопить всесторонний опыт, повысить профессиональные знания и навыки. Однако как любой процесс ротация имеет свои сильные и слабые стороны.

К положительным чертам ротации можно отнести следующие:

- снижение уровня стрессов, спровоцированных рутинностью работы;
- снижение текучести кадров;
- способствует процессу развития работников в связи со сменой обстановки, не требуя при этом увеличения должностей;
- положительно складывается на взаимозаменяемости работников на время отпусков болезней и других не стабильных ситуаций;
- повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом;
- гарантирует высокий показатель рационализаторских предложений со стороны сотрудников;
- устраняет чувство несправедливости, спровоцированное тем, что одни сотрудники выполняют более легкую работу, а другие более трудоемкую;
- усиливает коммуникацию между членами коллектива по рабочим вопросам, что способствует развитию взаимопомощи;
- помогает предотвратить или «погасить» конфликт путем грамотно произведенных кадровых перестановок;
- сотрудникам предоставляется возможность сравнить должности, а администрации - сравнить работников по качеству работы и производительности;
- снижение количества «тупиковых» должностей для сотрудников, ориентированных на «вертикальный» рост.
- способствует обучению работников без отрыва от производства.

Горизонтальное перемещение сотрудников желательно проводить в течение всей трудовой деятельности человека, но при этом не следует забывать, что обучаемость и способность быстро адаптироваться в первые годы работы выше, чем в дальнейшем. Поэтому для людей старшего возраста интенсивность ротации следует уменьшать.

Любой процесс в организации необходимо оценивать с точки зрения эффективности, не исключение и процесс управления деловой карьерой. Следовательно, последним этапом данного процесса должна стать оценка эффективности карьерного

роста работника. Если система управления деловой карьерой работает успешно, то и организация, и работники получают определенную выгоду. Для индивида это заключается в более высокой степени удовлетворенности от трудовой деятельности в организации, предоставляющей ему реальные возможности профессионального роста и повышения уровня жизни, а также в повышении конкурентоспособности на рынке труда. Организация в свою очередь получает мотивированных и лояльных работников, которые в настоящем и будущем ассоциируют свою трудовую деятельность именно с этой организацией, что способствует росту производительности труда и снижению текучести кадров.

Оценивать социальную эффективность управления деловой карьерой сотрудников можно с помощью таких показателей, как рост производительности труда; снижение текучести кадров, соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, и тех, кто достиг этой должности в стенах организации и т.д.

Заключение

Обобщая все изложенное выше, приходим к выводу, что управление деловой карьерой способствует решению ряда важных задач в трудовой деятельности работника, то есть является отличным стимулятором трудовой активности, ускоряет процесс кадровых перемещений, тем самым позволяя работнику занять более высокое служебное и, как следствие, социальное положение, способствует росту удовлетворенности своей трудовой деятельностью.

Организации, осознающие важность управления деловой карьерой своих сотрудников, определенно нацелены на собственное процветание. Эффективное управление карьерой дает реальную возможность «вырастить» квалифицированного специалиста или будущего руководителя собственными силами в своих стенах. Именно поэтому одной из важнейших задач в сфере управления персоналом организации является управление деловой карьерой своих сотрудников. Грамотно и научно организованный процесс управления деловой карьерой активно служит как интересам самого индивида, так и корпоративным интересам организации, так как способствует повышению преданности работников своему предприятию, росту производительности труда, снижению текучести кадров и помогает человеку наиболее полно раскрыть свои способности.

И, наоборот на предприятиях, где управление деловой карьерой сотрудников находится на низком уровне или полностью отсутствует практически не работает мотивация поведения, индивид трудится не в полную меру своих сил, относится к своей работе в данной организации как ко временной и не стремится к повышению классификации.

Как правило, все функции по планированию деловой карьеры и контролю служебного роста работника, его мотивацией занимается кадровая служба организации или, как часто сейчас говорят, подразделение по управлению персоналом. Поэтому к представителям данной службы, работающим с человеческими ресурсами, предъявляются повышенные требования. Они должны обладать достаточными знаниями в сфере профессиональной деятельности организации, в сфере маркетинга, администрирования и финансирования, также существенное значение имеют знания в

таких областях непроеизводственной сферы, как социология, социальное обеспечение и трудовой право. Несомненно, что сотрудники кадровой службы должны уметь пользоваться электронными системами обработки данных, владеть методами планирования и анализа, знать и уметь использовать различные способы мотивации, методы управления.

Помимо этого немаловажную роль в управлении деловой карьерой играет самоорганизация служащего и его личная инициатива. Четкое осознание своего интереса, правильно выбранная цель, реальная и объективная оценка своих возможностей и способностей является исходной позицией индивида в служебной карьере.

Процесс управления деловой карьерой сотрудников, ориентированный на продвижение высококлассных специалистов по служебной лестнице, основанный на взаимовыгодном сочетании целей человека, его потенциальных способностей и возможностей и интересов организации, обязательно должен включать в себя составление общих и индивидуальных программ профессионального и должностного роста при непосредственном участии самого сотрудника, а также менеджеров среднего и высшего звена. Только в этом случае кадровая политика по управлению деловой карьерой сотрудников станет тем эффективным мотивационным рычагом, который обеспечит развитие в человеке всех его потенциальных возможностей, и будет способствовать тому, чтобы работник активно и с интересом участвовал в делах организации.

Перспектива данной работы определена тем, что разработанные в процессе исследования практические рекомендации по формированию эффективной системы управления деловой карьерой для конкретной организации, а именно Томскстата, в дальнейшем могут быть использованы не только в других государственных органах, но и взяты на вооружение иными хозяйствующими субъектами, включая коммерческие организации, независимо от рода их деятельности.

Список используемых источников

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ // Справочная правовая система <Консультант плюс>.
2. Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации: Федер. закон Рос. Федерации от 29.11.2007 № 282-ФЗ // Справочная правовая система <Консультант плюс>.
3. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Рос. Федерации от 01.02.2005 № 110 // Справочная правовая система <Консультант плюс>.
4. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): Указ Президента Рос. Федерации от 01.02. 2005 № 111 // Справочная правовая система <Консультант плюс>.
5. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента Рос. Федерации от 01.02.2005 № 112// Справочная правовая система <Консультант плюс>.
6. О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим: Указ Президента Рос. Федерации от 01.02.2005 № 113 // Справочная правовая система <Консультант плюс>.
7. О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных служащих: Указ Президента Рос. Федерации от 27.09.2005 № 1131 // Справочная правовая система <Консультант плюс>.
8. Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей гражданскими

служащими Росстата: Приказ Росстата от 06.04.2006 № 26 // Справочная правовая система <Консультант плюс>.

9. Авдеев В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В.В.Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 960 с.

10. Архипов А.А. Как достигнуть профессиональных высот и построить успешную карьеру / А.А.Архипов // Управление развитием персонала. - 2009. - №4. - С. 246-250.

11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю.Базаров. - М.: Академия, 2005.-224 с.

12. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И.Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 368 с.

13. Горелов Н.А. Энциклопедия труда и занятости / Н.А.Горелов, А.Н.Гучков. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. -239 с.

14. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. / Г.Десслер. - М.: БИНОМ, 2004. - 799 с.

15. Дубинина Н.А. Эффективное управление карьерой как важный элемент развития персонала в компании / Н.А.Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2004. - №3. - С. 117-120.

16. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебник для вузов / В.А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2000. - 736 с.

17. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / АП.Егоршин. - 5-е изд., - Н. Новгород: НИМБ, 2005. - 720 с.

18. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2000. -576 с.

19. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Г.Зайцев, Г.В.Черкасская. - М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 256 с.

20. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю.Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5.-С 35.
21. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А.Лобанов. - М.: Дело, 1993. - 304 с.
22. Иващенко А.А. Модели управления карьерой сотрудника в организации / А. А. Иващенко // Проблемы управления. - 2006. - №5. - С. 40^43.
23. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2002. – 512
- Калачева Т.Г. Профессионализм государственных служащих субъекта федерации: Методологический и методический подходы к анализу проблем / Т.Г.Калачева. - Н.Новгород: ВВАГС, 1998. - 189 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Отбор и оценка при найме, аттестация: уч. пособие для вузов / А.Я.Кибанов. - М.: Экзамен, 2005. - 416 с.
25. Кибанов А.Я. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. - Самара, 2001. - 77 с.
26. Климов Е. А. Психология профессионала / Е.А.Климов. - М.: Издательство «Институт практической психологии», 1996. - 400 с.
27. Коноваленко М.Ю. Моделирование деловой карьеры / М.Ю.Коноваленко. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. - 176 с.
28. Кротова Н.В. Управление персоналом / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. - М.: ДиС, 2005.-320 с.
29. Лукашевич В.В. Управление персоналом: учебное пособие / В.Лукашевич. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 255 с.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов // Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.- 312 с.
32. Маусов Н.К. Управление карьерой: учебное пособие / Н.К.Маусов, Д.Е. Безделов. – М.:Рос.экон.акад., 1999.-92с.
33. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г.Молл. - СПб.: Питер, 2012.- 198 с.

34. Новоселов Ю.В. Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы / Ю.В.Новоселов. - М.: РАГС, 2006. - 140 с.
35. Основы управления персоналом: учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 1996. - 240 с.
36. Охотский Е. В. Служебная карьера / Е.В.Охотский. - М.: Изд-во «Экономика», 1998.-302 с.
37. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство / В.А. Поляков. - М.: Дело ЛТД, 1995. - 128 с.
38. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. - СПб.: Питер, 2001.-448 с.
39. Резник С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 212 с.
40. Свирина И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача / И.Свирина // Власть. - 2006. - №11. - С. 26-30.
41. Сотникова С.И. Управление карьерой: учеб. пособие./ Сотникова С.И. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 408 с.
42. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.: Дело, 2000.-336 с.
43. Фаллер О.В. Понятие карьеры государственного служащего / О.В.Фаллер // Акмеология. - 2006. - №3. - С. 78-82.
44. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект / А.В.Филиппов. - М.: Экономика, 1990. - 168 с.
45. Фогарши И. Мотивация выбора карьеры госслужащего / И.Фогарши. - М.: Академия, 1995. - 211 с.
46. Шапиро С.А. Управление деловой карьерой государственных служащих / С.А.Шапиро // Управление мегаполисом. - 2010. - №1. - С. 36-45.
47. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро. М.: Гросс Медиа, 2006. - 223 с.

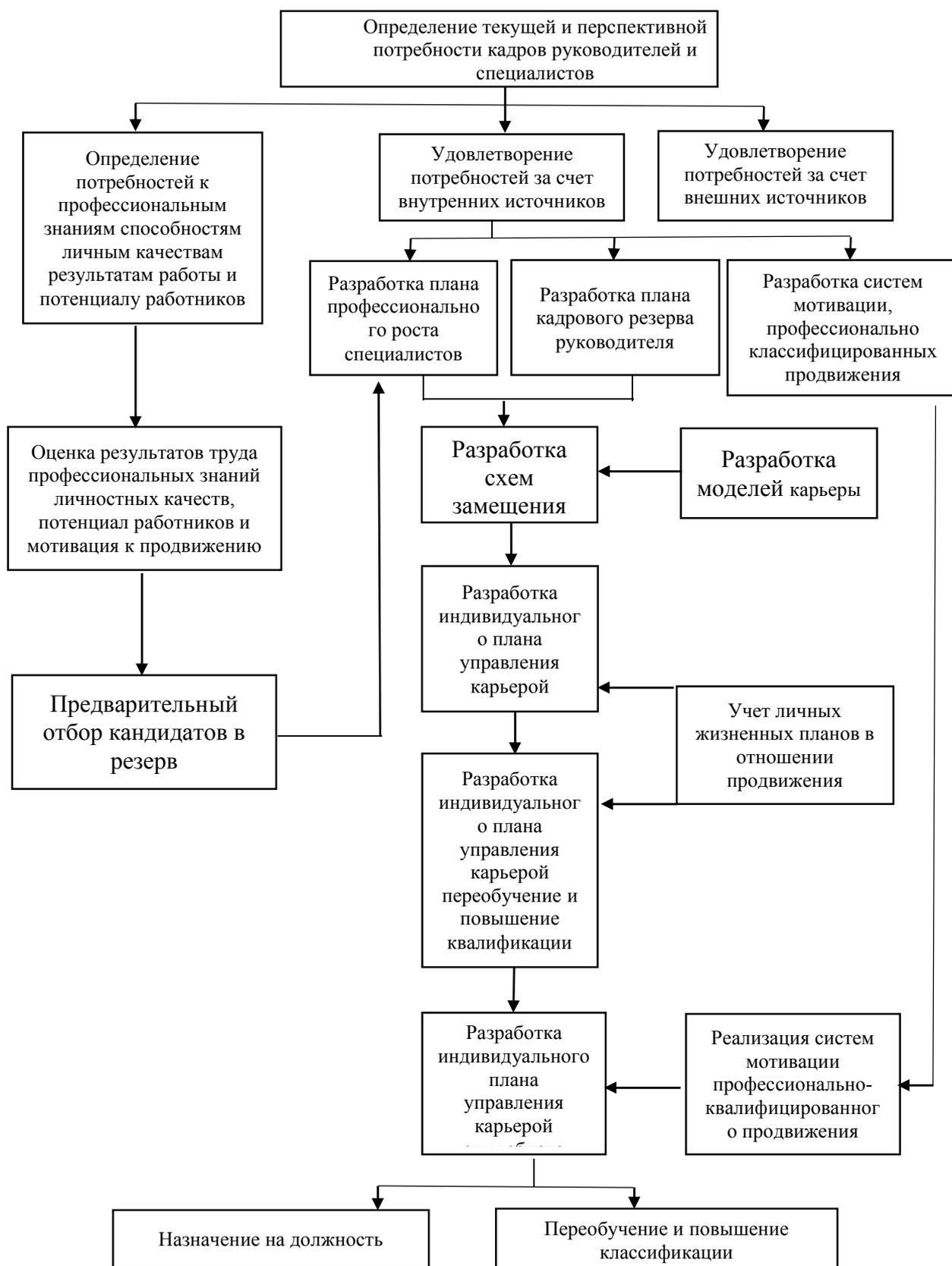
48. Швальбе Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем./ Б.Швальбе, Х.Швальбе. - 4-е изд. - М.: Прогресс, 1993. - 240 с.
49. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С.В.Шекшня. - М.: Интел-Синтез", 2000. - 368 с.
50. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И.Шкатула. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2003. - 992 с.
51. Юткин М.В. Современные проблемы в области управления карьерой муниципальных служащих / М.В.Юткин // Фундаментальные исследования. – 2008.- №5.-С.15-17.

Краткая характеристика карьеры в современной России

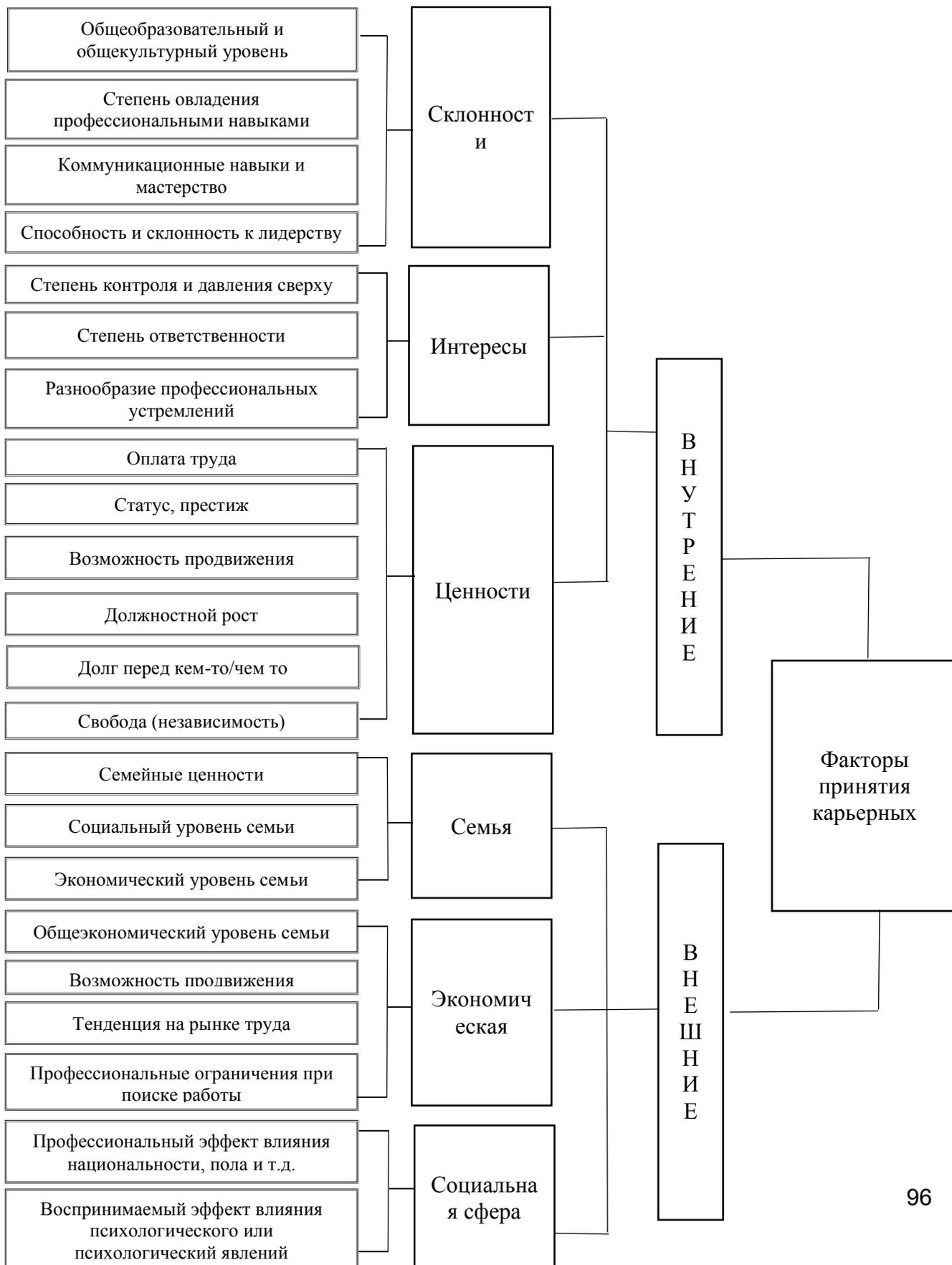
Таблица 1 - Характеристика восьми типов карьеры

Тип карьеры	Показатели сравнения			
	Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл продвижения
Суперавантюрный	Очень высокая	Пропуск начального числа ступеней	Дальнейшее продвижение	Различный
Авантюрный	Достаточно высокая	Пропуск 2-х должностных уровней	Различная	Личная преданность
Традиционный или линейный	Определяются способностям и человека его связи и другое	Возможно пропуск одной ступени или непродолжительное понижение	Различная	Различный
Последовательный- кризисный	Определяются способностью к адаптации	Определяется скоростью адаптации	Невозможность адаптации ориентирует на борьбу на сохранение занимаемой позиции	Личные интересы
Прагматичный или структурный	Довольно высокая	Изменение сферы деятельности или организации	На вышестоящей должности, но в пределах одного класса управления	Личные интересы
Отбывающий	Карьера завершена		На борьбу за удержание должности	Личные интересы
Преобразующий	Достаточно высокая	Изменение сферы деятельности или реализация выдающихся идей		Целеустремленность в будущее
Эволюционный	Зависит от процесса развития организации	На вышестоящей должности		Совмещение общественных и личных интересов

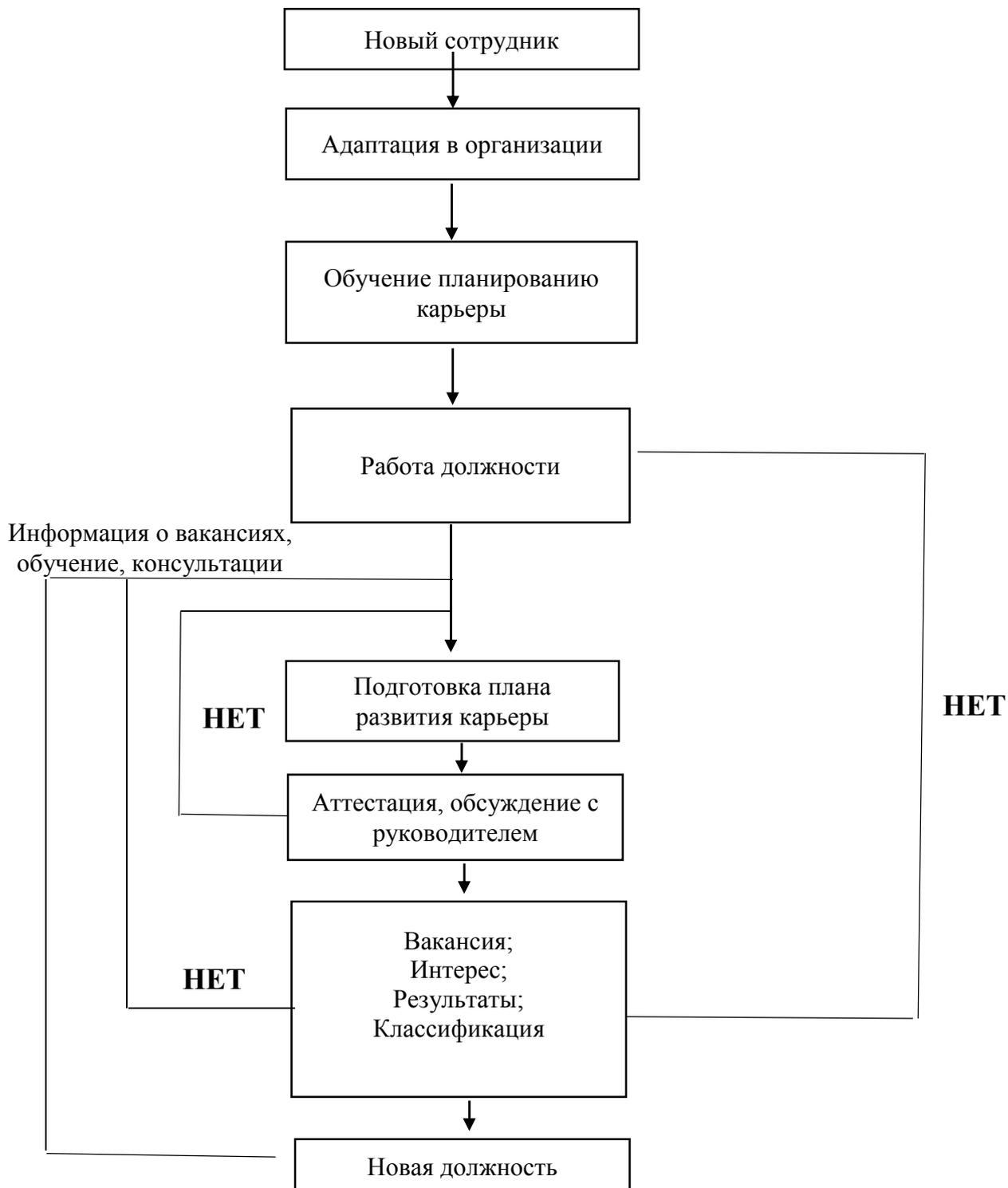
Схемы системы управление карьерой



Факторы принятия карьерных решений



Модель партнерства по планированию и развитию карьеры



Социальный опрос

Таблица 2 – Лист социального опроса служащего Томскстата

Вопрос	Ответ
1. Ваш возраст? (18-30 лет; 31-40 лет; 41-50 лет; 51-61 лет)	
2. Ваш пол? (муж/жен)	
3. Занимаемая Вами должность?	
4. Довольны ли Вы своей карьерой в данной организации? (Да/Нет)	
5. Сколько раз Вас повышали в должности за период работы в Томскстате?	
6. Охарактеризуйте уровень управления деловой карьерой сотрудников Томскстата. (удовлетворительный/неудовлетворительный)	

Итоги социального опроса сотрудников

Таблица 3 - Результаты сотрудников Томскстата

I группа (18-30 лет) - 39 человек		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	4	10.3
женщин	35	89.7
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	31	79.5
ведущий специалист-эксперт	7	17.9
главный специалист-эксперт	1	2.6
Удовлетворены/неудовлетворены своей карьерой в данной организации:	человек	%
удовлетворены	22	56.4
неудовлетворенны	17	43.6
Количество повышений в должности на одного человека в данной организации:	человек	%
ни разу	32	82.1
1 раз	5	12.9
2 раза	1	2.5
3 раза	1	2.5
Уровень управления деловой карьерой сотрудников Томскстата:	человек	%
удовлетворительный	12	41.0
неудовлетворительный	23	59.0
II группа (31 - 40 лет) - 23 человека		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	2	8.7
женщин	21	91.3
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	5	21.7

Продолжение таблицы 3

ведущий специалист-эксперт	12	52.3
главный специалист-эксперт	3	13.0
заместитель начальника отдела	3	13.0
Удовлетворены/не удовлетворены своей карьерой в данной организации:	человек	%
удовлетворены	12	52.2
не удовлетворены	11	47.8
Количество повышений в должности на одного человека в данной организации:	человек	%
ни разу	4	17.4
1 раз	10	43.5
2 раза	7	30.4
3 раза	2	8.7
Уровень управления деловой карьерой сотрудников Томскстата:	человек	%
удовлетворительный	7	30.4
неудовлетворительный	16	69.6
III группа (41 - 50 лет) - 34 человека		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	1	2.9
женщин	33	97.1
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	6	17.6
ведущий специалист-эксперт	8	23.5
главный специалист-эксперт	13	38.3
заместитель начальника отдела	2	5.9
начальник отдела	5	14.7
Удовлетворены/неудовлетворены своей карьерой в данной организации:	человек	%
удовлетворены	12	35.3
неудовлетворены	22	64.7

Продолжение таблицы 3

Количество повышений в должности на одного человека в данной организации:	человек	%
ни разу	4	11.8
1 раз	9	26.5
2 раза	5	14.7
3 раза	10	29.4
4 раза	6	17.6
Уровень управления деловой карьерой сотрудников Томскстата:	человек	%
удовлетворительный	И	32.4
неудовлетворительный	23	67.6
IV группа (51 - 61 лет) - 62 человека		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	7	11.3
женщин	55	88.7
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	21	33.9
ведущий специалист-эксперт	18	29.0
главный специалист-эксперт	10	16.1
заместитель начальника отдела	5	8.1
начальник отдела	8	12.9
Удовлетворены/не удовлетворены своей карьерой в данной организации:	человек	%
удовлетворены	35	56.5
не удовлетворены	27	43.5
Количество повышений в должности на одного человека в данной организации:	человек	%
ни разу	20	32.3
1 раз	17	27.4
2 раза	8	12.9
3 раза	9	14.5
4 раза	8	12.9

Уровень управления деловой карьерой сотрудников Томскстата:	человек	%
удовлетворительный	23	37.1
неудовлетворительный	39	62.9

ОТЧЕТ
о проверке на плагиат

Тема ВКР

Деловая карьера и ее развитие в организации

Объем оригинальности – _____

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – _____

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Савина Юлия Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		